



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**MOTIVAČNÍ SYSTÉM TECHNICKO–HOSPODÁŘSKÝCH
ZAMĚSTNANCŮ V KONKRÉTNÍ TEXTILNÍ SPOLEČNOSTI**

MOTIVATIONAL SYSTEM OF THE OFFICE EMPLOYEES OF ONE PARTICULAR TEXTILE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michaela Škodová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Petr Novák, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Michaela Škodová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Motivační systém technicko–hospodářských zaměstnanců v konkrétní textilní společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz současného stavu návrh motivačního systému, kde bude věnována hlavní pozornost odměňování technicko–hospodářských zaměstnanců společnosti, vedoucímu k jejich vyšší spokojenosti a pracovnímu výkonu.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie v řízení firmy. 3., rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

JEDINÁK, Petr. Profese manažera v organizacích veřejné správy: Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti. 1. vyd. Zlín: Radim Bačuvčík-VeRBuM, 2012. ISBN 978-80-87500-26-2.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá motivačním systémem technicko-hospodářských zaměstnanců zvolené textilní společnosti. Je zaměřena obzvláště na jejich odměňování. Součástí práce je dotazníkové šetření mezi skupinou těchto zaměstnanců, kde jsou zjištěny možné problémy v jejich celkové motivaci či informovanosti. Výsledkem této analýzy je výstup v podobě návrhů, které přispějí k jejich spokojenosti, a tím k vyšší pracovní výkonnosti.

Abstract

This bachelor thesis focuses on the motivational system of the office employees of one particular textile company. It especially focuses on rewarding the employees. Another part of the thesis are the poll results of this group of employees which shows us potential problems with their motivation as a whole. The result of this analysis is an output in a form of suggestions which are going to contribute in increasing the motivation of the employees and with it their work performance as well.

Klíčová slova

motivace, hodnocení, odměňování, benefity, lidské zdroje, motivační systém

Key words

motivation, evaluation, rewarding, benefits, human resources, motivation system

Bibliografická citace práce:

ŠKODOVÁ, M. *Motivační systém technicko-hospodářských zaměstnanců v konkrétní textilní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 96 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 04. 05. 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za velmi odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi byly z jeho strany poskytnuty. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům akciové společnosti Veba, kteří jakkoli přispěli ke vzniku práce a za vyplnění dotazníků. Děkuji též mé rodině za podporu při zpracovávání mé bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů	13
1.1.2 „Tvrdé“ a „měkké“ pojetí řízení lidských zdrojů.....	14
1.2 Motivace.....	14
1.2.1 Definice motivace	15
1.2.2 Základní dělení motivace	15
1.2.3 Motivace versus stimulace	16
1.2.4 Motivační teorie.....	16
1.2.5 Motivace vysoce vzdělaných pracovníků	19
1.2.6 Motivace a výkon	19
1.3 Řízení pracovního výkonu	19
1.4 Hodnocení pracovního výkonu	20
1.5 Měření výkonnosti	21
1.6 Odměňování	22
1.6.1 Systém odměňování.....	23
1.6.2 Mzda a plat	24
1.6.3 Složky mzdy.....	24
1.6.4 Mzdové formy.....	25
1.6.5 Prvky systému odměňování.....	26
1.7 Komunikace	32
1.7.1 Pochvaly.....	32
1.7.2 Dotazník.....	33

1.8	Fluktuace zaměstnanců	33
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	34
2.1	Základní informace o společnosti	34
2.1.1	<i>Historie společnosti</i>	36
2.1.2	<i>Současnost</i>	36
2.1.3	<i>Výrobní sortiment</i>	37
2.1.4	<i>Organizační struktura VEBA a PAPILLONS</i>	38
2.1.5	<i>Jednotlivé úseky TH pracovních míst</i>	39
2.1.6	<i>Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání a délky odpracovaných let</i>	40
2.1.7	<i>Styl řízení zaměstnanců</i>	41
2.2	Motivační program.....	42
2.2.1	<i>Mzda</i>	42
2.2.2	<i>Mzdový systém</i>	44
2.2.3	<i>Zaměstnanecké výhody</i>	45
2.2.4	<i>Příplatky</i>	48
2.2.5	<i>Prémie</i>	49
2.2.6	<i>Hodnocení výkonnosti zaměstnanců TH</i>	50
2.2.7	<i>Výkonnost zaměstnanců</i>	51
2.2.8	<i>Nemocnost</i>	52
2.2.9	<i>Informovanost</i>	54
2.2.10	<i>Fluktuace</i>	55
2.3	Dotazníkové šetření.....	56
2.3.1	<i>Struktura dotazníku</i>	56
2.3.2	<i>Průběh dotazování</i>	57
2.3.3	<i>Návratnost dotazníku</i>	57
2.3.4	<i>Vyhodnocení dotazníkového šetření</i>	57

2.3.5	<i>Shrnutí dotazníkového šetření.....</i>	69
2.4	Shrnutí analýzy a problémů	70
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	72
3.1	Pochvaly	72
3.2	Kulturní a sportovní vyžití	73
3.3	Informovanost	74
3.3.1	<i>Odborová organizace</i>	74
3.3.2	<i>Intranetové stránky</i>	75
3.3.3	<i>Pravidelné porady.....</i>	76
3.3.4	<i>Informační kiosky.....</i>	77
3.3.5	<i>„Brožurka“ (nejen) pro nově přijaté zaměstnance.....</i>	78
3.4	Zavedení 13. platu	80
3.5	Stručné shrnutí a přínosy návrhů řešení	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	87
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	91
	SEZNAM OBRÁZKŮ	92
	SEZNAM TABULEK.....	93
	SEZNAM GRAFŮ	94
	SEZNAM VZORCŮ	95
	SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Každá společnost by chtěla do svého týmu ty nejkvalitnější pracovníky. Pokud je získá, musí si je snažit udržet a zabezpečit, aby byli ve své práci spokojeni a neměli důvod k odchodu ke konkurenci. Pracovník, který je v práci spokojený, logicky odvede kvalitnější práci než ten, který spokojen není. Musí být vhodně motivován, aby bylo docíleno toho, že právě takovou práci bude provádět a společně se bude podílet na cílech společnosti. Každý zaměstnanec je individuální, tudíž vytvořit vhodný motivační systém pro celou společnost není jednoduchou záležitostí.

„Úspěch v obchodování je nejfascinující forma umění...Vydělávat peníze je umění, pracovat je umění, ale největší umění je dělat dobré obchody.“ (Warhol; cit. v Thorntonová, 2016, s. 166)

A právě bez dobrých a výhodných obchodů by nebylo kvalitní firmy na trhu. Dělat správné obchody, které jsou pro společnost klíčovým bodem, protože bez odbytu není tržeb. Za tyto obchody jsou zodpovědní technicko-hospodářští pracovníci, ale nejen za ně, samozřejmě. Bez práce technicko-hospodářských pracovníků by nemohli dělníci vykonávat svou práci. Technicko-hospodářští pracovníci jednoduše dělníky řídí. Sama autorka práce by jednou chtěla patřit mezi technicko-hospodářské pracovníky, i proto bude analyzován motivační systém právě této kategorie pracovníků.

Odměňování zaměstnanců se neobejde bez jejich hodnocení. Takové hodnocení bývá u technicko-hospodářských pracovníků většinou podstatně složitější než u profesí spjatých přímo s výrobou. Je těžší měřit výkonnost u duševní práce (do které se může řadit administrativa, evidence, organizace či řízení výroby), která u těchto profesí je tou stěžejní.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Dobrý motivační systém má vliv na spokojenost zaměstnanců a na samotnou výkonnost jejich práce. Jelikož situace ve společnosti momentálně není úplně příznivá, rozhodně se to promítá do motivace a spokojenosti zaměstnanců. Cílem této bakalářské práce je, na základě teoretických poznatků a provedené analýzy současného stavu motivace ve zvolené textilní společnosti, návrh na zlepšení motivačního systému, kde bude věnována hlavní pozornost odměňování technicko-hospodářských zaměstnanců. Pomocí analýzy interních dokumentů společnosti a za pomoci personalistů zjistit, jaký systém odměňování je ve společnosti zaveden. Pro dosažení cíle budou v práci použity tyto uvedené analýzy v oblasti personalistiky, tedy analýzy interních dokumentů a rozhovory s pracovníky textilního závodu, včetně následného dotazníkového šetření mezi touto skupinou zaměstnanců společnosti, které odpoví na otázky ohledně jejich názoru a spokojenosti se současným motivačním systémem. Posléze, s využitím informací a výsledků z těchto analýz, kterými se zjistí, jaké má společnost v tomto ohledu nedostatky, se pokusit o vylepšení systému, které by mělo vést ke spokojenosti zaměstnanců a jejich vyššímu pracovnímu výkonu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola, zabývající se teoretickými poznatky dané problematiky, vymezuje základní pojmy jako je řízení lidských zdrojů, motivace, její dělení, motivační teorie a v neposlední řadě vazba motivace na výkon. Dále je na výkon navázáno, vysvětleno řízení, měření a hodnocení výkonu na pracovišti, stejně tak jako odměňování zaměstnanců.

1.1 Řízení lidských zdrojů

Vším, co nějakým způsobem souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí ve společnosti se zabývá řízení lidských zdrojů. Je to přístup k zaměstnání, který je ucelený, strategický a rozvíjí a uspokojuje zaměstnance ve společnostech (Armstrong, 2015, s. 45, 47).

Lidský kapitál je cenné aktivum, bez něhož by organizace nedosahovaly svých strategických cílů, má schopnost a ochotu pracovat efektivním způsobem. Se strategickými cíli souvisí **vzdělávání** a **rozvoj** zaměstnanců, jakožto činnosti lidských zdrojů, které efektivně přispívají právě k dosažení těchto cílů. Najatý lidský kapitál musí být **kvalitní** a správně **motivovaný** k práci. Pokud k tomu dojde, zaměstnanci budou oddaní, dosáhnou cílů organizace, jejichž prostřednictvím jsou dosaženy i jejich osobní cíle. Souvisí to s tím, že v dnešní době hledají zaměstnanci rovnováhu mezi profesním a rodinným životem a kvalitní organizace jim pomůže této rovnováhy dosáhnout. I pokud má organizace materiálové zdroje, dobré technologie a další zařízení, jako například vybavení či financování, nebude dosahovat svých cílů, pokud má nedostatek lidského prvku, který je schopen řídit a investovat tyto zdroje efektivním způsobem (Shammot, 2014, s. 58, 62).

1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajištění toho, aby byla organizace schopna úspěšně plnit své cíle v oblasti:

- **zabezpečování a rozvoje zaměstnanců** – získat a dále si udržovat kvalifikované a motivované pracovníky, kterým dávat příležitosti ke stálému rozvoji a vzdělávání,

- **oceňování zaměstnanců** – zvyšování jejich motivace k práci a jejich oddanost politikou oceňování a odměňování,
- **vztahů** – vytvářet a udržovat dobré produktivní vztahy mezi managementem a zaměstnanci, vzájemnou důvěru, podporovat týmovou práci nebo uznávat hodnotu pracovníků motivujícími způsoby řízení (Kocianová, 2012, s. 81).

1.1.2 „Tvrdé“ a „měkké“ pojetí řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se dá chápat jako „tvrdé“ nebo „měkké“, tedy existují „tvrdé“ a „měkké“ **faktory řízení**. Lidské zdroje v „**tvrdém**“ řízení jsou vyjádřeny „racionálně“ počtem osob jako ekonomický faktor. Pracovníci jsou kapitál umožňující dosažení zisku a jsou v podstatě považováni za zdroj, který je řízen jako ostatní zdroje, racionálně. Na potřeby lidí je bráno malé hledisko a jde tu o dosažení maximálního užitku. „Tvrdé“ faktory jsou přesně dané, závazné. Jsou to formální pravidla, pracovní a organizační normy. Naopak „**měkké**“ řízení lidských zdrojů vychází z behaviorálních aspektů práce. Je zde dán důraz na komunikaci, motivaci, vedení lidí a jejich vzdělávání a rozvoj. Jednání s pracovníky je zde bráno jako ceněné aktivum společnosti a zdroj konkurenční výhody plynoucí z jejich vysoké kvality a oddanosti. Zájmy managementu a pracovníků by měly být v souladu s tím, že všichni pracují jako členové jednoho týmu. Hlavní roli hraje v tomto stylu řízení lidských zdrojů kultura organizace. „Měkké“ faktory řízení jsou osobními faktory, souvisí s ovlivňováním mezilidských vztahů, motivací, vlivem klimatu v organizaci nebo normami chování. Týkají se lidského činitele a umění řídit a sledují zájem jednotlivce o osobní rozvoj (Kocianová, 2012, s. 79).

Tyto obě linie ovlivňování pracovníků (jak „měkké“, tak „tvrdé“ řízení), by se měly vzájemně doplňovat. V řízení „měkkém“ lze najít prvky řízení „tvrdého“, a naopak. Hranice mezi těmito podobami řízení není úplně přesná. Působení obou faktorů může každý jedinec chápat rozdílně v závislosti na jeho hodnotách a struktuře osobnosti (Kocianová, 2012, s. 79).

1.2 Motivace

S motivačním systémem jednoznačně souvisí **motivace**, kterou lze definovat různými způsoby. Všechny ale spojuje to, že jde o psychologický pojem související s osobností člověka a jeho chováním.

1.2.1 Definice motivace

Slovo motivace je odvozeno ze slova „*movere*“, které je latinského původu a znamená hýbati nebo pohybovati. Chování člověka je jistým způsobem předurčeno a každou aktivitu, kterou člověk dělá, dělá z nějakých vnitřních pohnutek, jež jsou nazývány **motivy**. Za každým skutkem člověk hledá příčinu, která takovou odezvu způsobila. Motivace odpovídá na to, proč se změnilo chování jedince nebo čím vůbec bylo vyvoláno a jakými podněty (Brodský, 2014, s. 65).

„Na motivaci záleží. Zvyšuje výkonnost, efektivitu a produktivitu a napomáhá ke splnění požadovaných výsledků. Naopak, její nedostatek zabere managementu více času, bude vyžadovat nekonečnou kontrolu, argumentaci, debatu a konflikty, které bude management řešit, když budou mít zaměstnanci nedostatek motivace – a to do určité míry odpoutá jejich pozornost od zadaných úkolů.“ (Forsyth, 2009, s. 7)

1.2.2 Základní dělení motivace

Motivace se dá dělit na vnější a vnitřní.

- **Vnější**

S vnější motivací se setkáváme dříve než s vnitřní, už od nejranějšího věku, přirozeně. Matky svá nemluvňata motivují k jídlu nebo hraní a komunikaci. Lidé se orientují ve společnosti v první řadě dle motivace vnější, odkoukávají ji od dospělých, od svých vzorů (Brodský, 2014, s. 66).

- **Vnitřní**

Důležitější než motivace vnější, je motivace vnitřní. Jinými slovy sebemotivace nebo automotivace. Věci, které člověk dělá, dělá z vnitřního „puzení“, které ho nutí tyto věci dělat. Brodský definuje vnitřní motivaci jako „*stav psychické nerovnováhy, ve kterém jde vlastně o to, co člověk právě má, a tím, co chce mít*“. Znamená to, že člověk je nespokojen se současným stavem a aktivně se snaží odstraňovat ony příčiny nespokojenosti (Brodský, 2014, s. 67).

1.2.3 Motivace versus stimulace

Motiv je vnitřní impuls, pohnutka jednání jedince. Stimulace je chápána jako vnější působení na psychiku. Má usměrňovat jednání jedince a působit na jeho motivaci prostřednictvím jednání jiného člověka. **Stimul** je naopak od motivu jakýkoliv podnět, který způsobuje změny v motivaci jedince (Bedrnová, Nový *a kol.*, 2007, s. 362 - 365).

Pro efektivní motivaci je nezbytné aplikace různých metod stimulace, s čímž souvisí potřebný kontakt se zaměstnanci. Cílem stimulace je právě zvýšení motivace zaměstnanců (Dytrt *a kol.*, 2006, s. 34, 152).

1.2.4 Motivační teorie

Každý člověk je jiný, má jiný motivační profil. Díky poznání tohoto profilu člověka, je možno poznat jedince lépe, lze ho efektivněji stimulovat, tedy úspěšně ovlivňovat jeho motivaci potřebným směrem. Nashromážděných psychologických poznatků v oblasti vysvětlení motivace lidského chování je celá řada a každý z nich jiným způsobem přistupuje k otázkám motivace (Bedrnová, Nový *a kol.*, 2007, s. 378, 379).

Motivační teorie se mohou členit do dvou skupin, ze kterých bude vždy blíže uvedena jedna teorie. Těmito skupinami dle Blažka (2011, s. 161) jsou:

- teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, kam patří především:
 - teorie hierarchie potřeb,
 - teorie tří kategorií potřeb,
 - teorie potřeby dosáhnout úspěchu
 - teorie dvou faktorů,
- teorie zaměřené na průběh motivačního procesu, kam patří například:
 - teorie očekávání,
 - rozšířený model teorie očekávání,
 - teorie spravedlivé odměny,
 - teorie zesílených vjemů (Blažek, 2011, s. 161).

Maslowova teorie potřeb (teorie hierarchie potřeb)

Lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Pouze pokud jsou uspokojeny potřeby základní, mohou být uspokojeny i potřeby další. Takto teorii formuloval Abraham

Maslow. Tato teorie říká, že pouze za předpokladu respektování struktury potřeb, která je hierarchická, což je nejdůležitější faktor této teorie, může být motivace člověka uspokojena (Forsyth, 2009, s. 17).

Potřeby lidí jsou členěny na pět uspořádaných skupin – potřeby **fyziologické**, potřeby **bezpečí**, **sounáležitosti**, **úcty**, a nakonec potřeby **seberealizace**. Základní fyziologické potřeby, umístěny na úplném spodu Maslowovy pyramidy – a ne proto, že by nebyly důležité, právě naopak, jsou to potřeby s nejvyšší prioritou, souvisejí se zajištěním fyzické existence jedince. Zahrnují potřeby pro zajištění obživy, tj. mít co jíst a pít, dále mít kde bydlet a další nezbytné podmínky pro život. Potřeby bezpečí souvisí s ochranou před fyzickým ohrožením a potřebou jak fyzického, tak psychického bezpečí, čeho se dá docílit například jistotou práce aj. S dobrými mezilidskými vztahy souvisí potřeby sounáležitosti. Člověk chce být součástí kolektivu jako rovnoprávný člen a sdílet s ostatními společné zájmy a hodnoty. Potřeby úcty, týkající se úcty v očích jiných jedinců a sebeúcty, jsou uspokojeny, pokud je pracovník uznáván vedoucím a spolupracovníky z hlediska jeho osobních kvalit, vykonané práce apod. Týká se to prestiže zastávané funkce (Blažek, 2011, s. 162).

Tyto první čtyři skupiny potřeb jsou uspokojitelné, nazývají se potřeby deficitní. Poslední skupina – potřeby seberealizace, je skupinou, kterou uspokojit nelze, protože s uspokojováním těchto potřeb jejich intenzita narůstá. Člověk chce ztotožnit smysl své práce se smyslem svého života, chce takovou práci, která pro něj bude posláním (Blažek, 2011, s. 161 - 162).



Obrázek č. 1: Hierarchie potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Blažek, 2011, s. 161)

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

Dvoufaktorová teorie pracovní motivace neboli „teorie dvou faktorů či motivačně hygienická teorie“, jejíž autorem je Frederick Herzberg, patří do teorií zaměřených na průběh motivačního procesu. Jsou v ní popsány dvě odlišné kategorie faktorů odpovídající za spokojenost, respektive nespokojenost zaměstnanců – **motivační** a **hygienické faktory** (Herzberg, 1959; cit. v Forsyth, 2009, s. 18).

Pracovní spokojenost ovlivňují **motivátory**, tím se projeví pozitivní účinek jejich působení. Negativní účinek se projevuje jako nespokojenost. Souvisí s nimi například možnost seberealizace, dosažení úspěšného výsledku nebo možnost kariérního vzestupu. Jsou tedy ve vztahu s vykonávanou prací, odpovědnostmi spjatými s ní, a tím, jak je pro jedince poutavá (Blažek, 2011, s. 163).

Patrick Forsyth (2009, s. 19 - 20) definuje tyto faktory, pramenící z vnitřních kvalit povahy člověka a nabízející příležitosti ke zlepšení pracovní výkonnosti zaměstnanců a řadí je podle jejich síly takto:

- úspěch,
- uznání,
- náplň práce,
- zodpovědnost,
- povýšení/postup,
- možnost růstu.

Mezi **hygienické faktory**, neboli také **frustrátory**, patří například jistota zaměstnání, pracovní místo, personální politika společnosti, mezilidské vztahy nebo také základní mzda. Pokud tyto faktory působí vhodně pozitivním účinkem, pracovník na ně nijak pozornost nepoutá, proto na přímou motivaci vliv poté příliš nemají, zaměstnanec je považuje za samozřejmé, proto ho k vyššímu pracovnímu výkonu nepodnítl. Ovšem pokud se sníží pod prahovou úroveň, přichází pocit nespokojenosti a pracovník si je uvědomuje. Třeba uvedená základní mzda sice při jejím zvýšení působí jako motivátor, ale při navyknutí si na ni může účinkovat jako frustrátor (Blažek, 2011, s. 163 - 164).

1.2.5 Motivace vysoce vzdělaných pracovníků

Práce těchto pracovníků vyžaduje hojnou míru odbornosti a hrají ve společnosti čím dále více významnější úlohu. Tyto pracovníky motivuje na prvním místě **osobní růst**, **autonomie zaměstnání**, čímž souvisí pracovní prostředí, ve kterém uskutečňují své úkoly, **úspěšné realizování úkolů a cílů** a na čtvrtém místě **peněžní odměny**, symbolizující míru přispění k úspěšnosti společnosti (Armstrong, 2009, s. 363 - 364).

1.2.6 Motivace a výkon

„Obecně platí, že pozitivním hodnocením, pozitivní zpětnou vazbou lze dosáhnout více než kritikou a neustálým vytýkáním nedostatků a chyb.“ (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 376)

Pokud u jedince je motivace nízká, či dokonce zcela chybí a tento člověk sám nechce, tak výsledek jeho aktivity zpravidla nebývá uspokojivý. Též to, že chce-li člověk něco příliš, nebývá mnohdy výsledku dosaženo. Je to dáno tím, že v případě až přílišné motivace jedince, je jeho vnitřní, psychické napětí na tak vysoké úrovni, že narušuje jeho „normální“ fungování psychiky. Tím jsou oslabeny aktuální vnitřní předpoklady k výkonu a ten se snižuje (Bedrnová, Nový a kol., 2007, s. 374 - 375).

Vztah mezi motivací a výkonem formuloval Victor Vroom, v knize *„Work and Motivation“* („Práce a motivace“), vztahem:

$$P = M \times A,$$

Vzorec č. 1: Vztah mezi motivací a výkonem (Zdroj: Vroom, 1964; cit. v Armstrong, 2009, s. 117)

kde P je výkon (performance), M představuje motivaci a A schopnost (ability). Pokud je hodnota motivace nebo schopnosti rovna nule, logicky nedojde k výkonu. Proto výkon závisí nejen na motivaci, ale i na schopnostech (Armstrong, 2009, s. 117).

1.3 Řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu v průběhu období (nejčastěji roku) je fáze, během níž se podnikají kroky směřující k realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje pracovníka při vykonávání každodenní práce a naplňování plánovaných vzdělávacích aktivit.“ (Jedinák, 2012, s. 57)

Koncepce řízení pracovního výkonu je celkově chápána jako proces, během kterého dochází ke zlepšování pracovního výkonu. Tento proces má zaměstnance povzbudit k samostatnému řízení jejich výkonu, proto musí být vymezeny standardy (standardní pracovní výkon pro činnosti a výkon jejich profesní pozice), které stanovuje nadřízený pracovník a zaměstnanec se k nim má právo vyjádřit a následně je respektovat. Vedoucí pracovník musí respektovat, že každý pracovník je jiný, individuální, což jistým způsobem nesouhlasí s tradičním uniformním přístupem vytváření pracovních úkolů či hodnocení pracovníků (Jedinák, 2012, s. 57).

Řízení vysoce vzdělaných pracovníků

Existuje jistý problém v rozvíjení znalostí těchto pracovníků pro společnost. Nechtějí, aby si firma přivlastňovala hodnotu jejich znalostí. Svou věrnost spíše mohou zaměřovat ne na zaměstnavatele, nýbrž na jejich profesionální poslání. Způsoby řízení těchto pracovníků ovlivňuje definice charakteristik činností, které dělají. Jejich role, které plní, jsou flexibilní a nezávislé (Armstrong, 2009, s. 364).

1.4 Hodnocení pracovního výkonu

S postupem času se pojem „hodnocení pracovníků“ nahrazuje autory spíše pojmem „řízení výkonnosti“, který je v této souvislosti modernější, ale také toho v sobě zahrnuje mnohem více. Například do řízení výkonnosti se řadí motivační soutěže, které mají podnítit výkonnost. Hodnocení přesahuje řízení výkonnosti, jelikož například při výběru pracovníků se vedoucí k hodnocení dostává. Proto obě tyto personální činnosti, patřící do současné personalistiky, vyjadřují odlišnou skutečnost a nejsou tedy synonymy. Jsou prováděny manažery, personalisty a HR specialisty (Hroník, 2006, s. 12 - 13).

Hodnocení pracovního výkonu je účinným nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků společnosti a nejdůležitější podmínkou plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů. Při závěrečném prozkoumání a posouzení pracovního výkonu určitého období, je kladen především důraz na úspěchy, pokrok, dokonce i problémy. Hodnotí se nejen samotné výsledky práce, ale do výkonu je zařazeno kromě toho pracovní chování, schopnosti a charakteristiky osobnosti, které mají spojitost k vykonávané práci (Jedinák, 2012, s. 58).

Výstupy z takového **hodnocení** by měly být využívány pro stanovení budoucího využití pracovníků, rozhodování o odměnách pro pracovníky, také pro motivaci pracovníka a tím zlepšování jeho výkonnosti. Hodnocený pracovník dostane informace o možnostech svého rozvoje nebo naopak o tom, v čem by se měl zdokonalit, tím pádem mu může být poskytnuto například doškolení dle potřeby. Pouze spokojený zaměstnanec je schopen skvělých pracovních výsledků, proto výstupy hodnocení jsou též použity pro zlepšení vzájemných vztahů na pracovišti (Jedinák, 2012, s. 58 - 59).

„Zpravidla se používá jedna ze čtyř základních metod hodnocení práce či jejich kombinace: metoda pořadí, klasifikační metoda (metoda mzdových skupin neboli katalogová), bodovací (metoda bodovaných stupňů) a faktorového porovnání (metoda řad pořadí). První dvě metody jsou sumární (nebo také nekvantitativní), druhé dvě analytické (nebo také kvantitativní).“ (Koubek, 2011, s. 166)

1.5 Měření výkonnosti

Výkonnost podniku ve vztahu k počtu zaměstnanců lze sledovat za pomoci ukazatelů produktivity práce. Místo počtu pracovníků je též možné použít osobní náklady (Scholleová, 2017, s. 185).

Produktivita práce z přidané hodnoty vyjadřuje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka a vypočítá se pomocí tohoto vzorce:

$$\text{produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet pracovníků}}.$$

Vzorec č. 2: Produktivita práce z přidané hodnoty (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 186)

Čím větší je produktivita práce, a naopak, čím menší průměrná mzda, znamená to, že ze zaměstnanců plyne tím větší efekt (Scholleová, 2017, s. 186).

Osobní náklady k přidané hodnotě ukazují, jakou část z toho, co se vytvořilo v provozu, odeberou náklady na zaměstnance a vypočítají se tímto způsobem:

$$\text{osobní náklady k přidané hodnotě} = \frac{\text{osobní náklady}}{\text{přidaná hodnota}}.$$

Vzorec č. 3: Osobní náklady k přidané hodnotě (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 186)

Čím menší je tento poměr, tím je výkonnost na jednu korunu vyplacenou pracovníkům lepší (Scholleová, 2017, s.186).

1.6 Odměňování

Do motivačního systému se řadí z personálních činností již uvedené hodnocení pracovníků, rozvoj a vzdělávání. S těmito činnostmi tam patří i odměňování, kterému bude věnována v této práci zvláštní pozornost (Hroník, 2006, s. 17).

Pracovníci by chtěli a měli být spravedlivě odměňováni, proto na odměňování bývá soustředěna jejich pozornost. Samozřejmě se na ni soustředí i jejich zaměstnavatelé, proto bývá velmi často záležitostí vyvolávající rozepře. Je věcí komplikovanou, ne vždy naprosto jasnou a není pouze a jenom o penězích. Tedy jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve společnosti, usnadňující dosažení plánovaných výsledků, je *„oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování“* (Koubek, 2011, s. 156).

Dnešní moderní personalistika chápe odměňování v širším slova smyslu než pouze jako mzdu nebo plat, z čehož některé formy odměn nemají jen hmotnou povahu a vedou k pocitu důležitosti a užitečnosti pracovníka a jeho celkové spokojenosti, a zahrnuje do něj tedy též:

- **zaměstnanecké výhody**, které bývají většinou nepeněžního charakteru a jsou poskytovány zaměstnanci bez závislosti na odváděném pracovním výkonu (tedy z titulu jeho pracovního poměru) – jedná se například o zlevněné stravování, placenou dovolenou, věcné dary at' už k životnímu či pracovnímu výročí, možnost užívání podnikového vozidla i k soukromým účelům, příspěvek na pracovní oděv či přímo poskytování oděvu, firemní připojištění zaměstnance, společností organizované kulturní akce, možnost levnějšího nákupu výrobků firmy atd. (Koubek, 2011, s. 156),
- **povýšení pracovníka**,
- **vzdělávání pracovníka** – čímž vzrůstá jeho konkurenceschopnost na trhu práce,
- **odvody na zdravotní a sociální pojištění pracovníka**,
- **formální uznání** – pochvaly,
- **pozvání na slavnostní oběd či večeři**,
- **pověřování vedením lidí**,
- **pověřování významnými pracovními úkoly**,
- **pověřování úkoly školitele nových pracovníků**,

- **rozmanitá a zajímavá práce,**
- **dobré a přátelské vztahy na pracovišti,**
- **příjemný styl vedení v podniku,**
- **vytváření příznivějších pracovních podmínek** – kupříkladu přidělení vlastní kanceláře, počítače, přímého telefonního čísla apod. (Koubek, 2011, s. 156).

Tyto uvedené odměny se nazývají **vnějšími odměnami**, jsou to možnosti peněžních a nepeněžních odměn, které „řídí“ firma. Naopak do **vnitřních odměn**, které mají individuální povahu závislou na osobnosti a potřebách, se řadí vnitřní pocity pracovníka, jako například pocit seberealizace, užitečnosti, úspěšnosti nebo i pocit podílení se na něčem důležitém. Zaměstnavatel tyto vnitřní odměny, které souvisí se spokojeností pracovníka a ovlivňují jeho výkonnost a přístup k práci, pod kontrolou nemá, avšak může ovlivnit, aby se pracovníkovi dostavovaly třeba tím, jaké vytváří pracovní úkoly, pracovní podmínky a vztahy ve společnosti. Tzv. **úhrnné odměny** jsou pak tvořeny těmito dvěma uvedenými – vnějšími a vnitřními odměnami (Koubek, 2011, s. 156).

1.6.1 Systém odměňování

Klíčový problém při odměňování pracovníků je to, aby byl systém odměňování spravedlivý, samozřejmě také dostatečně motivující a pracovníci ho akceptovali. Celá řada zaměstnavatelů si myslí, že odměny pracovníků se odvíjí od jejich pracovního výkonu. Měřit pracovní výkon bývá ale často obtížné a v souvislosti s technologickým rozvojem je to čím dál těžší. Pracovních úkolů, u kterých je měření složek pracovního výkonu složité je čím dál více. Mělo by se též při odměňování přihlížet k tomu, jaké mají pracovníci vzdělání, schopnosti, jakou mají praxi nebo také k tomu, jak dlouho jsou ve společnosti zaměstnáni (Koubek, 2011, s. 158, 162).

Pokud organizace chce, aby byl systém odměňování úspěšný, měl by být **stabilní**. Zaměstnavatel by měl vědět, jaká je úroveň mezd a platů na trhu práce (či odvětví) a podle toho uzpůsobit mzdy/platy, aby se od této úrovně příliš neodchylovaly. Jestliže jsou na určitá pracovní místa kladeny stejné požadavky, měly by být také stejně ohodnoceny. Pracovníci by měli být stejnými způsoby kontrolováni, jak přispěli svými schopnostmi k výsledkům společnosti a informováni o způsobu odměňování na svém pracovním místě (Koubek, 2011, s. 161).

Pomocí systému odměňování si společnost chce prioritně **udržet** své **schopné pracovníky**, vytvořit **konkurenční výhodu** pro získávání nových pracovníků nebo také **rozvíjet** dobré **pracovní a mezilidské vztahy** ve společnosti, které přispívají nejen k dobré atmosféře, ale hlavně k výkonu práce a tím pádem k realizování firemních cílů. Správný systém odměňování pracovníky povede k možnosti seberealizace a uspokojení z práce. Budou moci zabezpečit vlastní potřeby a potřeby své rodiny, budou mít sociální jistotu i životní stabilitu (Koubek, 2011, s. 159).

Každý pracovník má pracovní smlouvu a mzdový výměr, peníze se musí dopředu plánovat, proto v každé organizaci existuje přijatý mzdový předpis (Hanzelková, 2013, s. 35).

1.6.2 Mzda a plat

Podle zákoníku práce (§ 109 odst. 2) je definována mzda jako „*peněžitě plnění a plnění peněžitě hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci...*“ a plat (§ 109 odst. 3) „*je peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je*

- a) *stát*
- b) *územní samosprávný celek*
- c) *státní fond*
- d) *příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů, nebo*
- e) *školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,*

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaném občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky“ (Česko, 2017).

1.6.3 Složky mzdy

Mzda jako celek je dělena do dvou složek: pevná a pohyblivá.

- **pevná neboli také základní či zaručená** – oceňuje hodnotu práce, tzn. její složitost nebo namáhavost a určuje se na základě zpravidla časové

mzdy, mzdového tarifu (pevná sazba, sazba s rozpětím, v Kč za hodinu, v Kč za měsíc) (Němec, Bucman, Šikýř, 2014, s. 78),

- **pohyblivá** – je stanovena na základě krátkodobého hodnocení výkonu, tj. jednotlivým úkolům jsou přiděleny váhy, které vyjadřují relativní míru, jakou ovlivňují výpočet této složky mzdy (Plamínek, 2005, s. 51).

1.6.4 Mzdové formy

Koubek (2011, s. 165) formuluje **základní mzdové formy** takto:

- časová neboli základní mzda a plat,
- úkolová mzda,
- podílová neboli provizní mzda,
- mzda za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda),
- mzda a plat za znalosti a dovednosti (schopnosti),
- mzda a plat za přínos (Koubek, 2011, s. 165).

Dále definuje **dodatkové mzdové formy**, jako např.:

- prémie,
- odměny/bonusy,
- osobní hodnocení – osobní příplatek,
- podíly na výsledcích hospodaření,
- odměňování zlepšovacích návrhů,
- povinné či nepovinné příplatky apod. (Koubek, 2011, s. 165).

Časová mzda nebo plat

Organizace tento druh formy zvolí, pokud se rozhodne zaměstnance odměňovat za odpracovanou dobu. Stanovuje se v podobě hodinové, týdenní či měsíční částky. Časová mzda (neboli základní mzda) není složitá, je administrativně nenáročná a snadno pochopitelná pro zaměstnance. Její nevýhodou ale je, že pracovníky nemotivuje ke zvyšování výkonu a je s ní spojena intenzivnější kontrola zaměstnanců, aby dělali svou práci tak, jak mají (Koubek, 2011, s. 170).

Zásluhové mzdové formy

V tomto případě je zaměstnanec odměňován na základě svého výkonu, schopností, dovedností. Lze je aplikovat buď jako dodatek k časové mzdě/platu, nebo samostatně. Nejčastější jsou tzv. **výkonové (pobídkové) mzdové formy**, které, jak už z názvu vyplývá, se pokouší posílit vazbu odměny na výkon a odměna je výkonu přímo úměrná. Dále odměňování založené na skupinovém výkonu, na individuálním výkonu nebo odměňování na základě výkonu celé firmy (Koubek, 2011, s. 171 - 173).

Zásluhová mzdová forma dle Koubka (2011, s. 171 - 182) zahrnuje **úkolovou mzdu, podílovou (provizní) mzdu, mzdu a plat za očekávané výsledky práce, mzdu a plat za schopnosti a mzdu a plat za přínos**.

Podílová mzda se uplatňuje v obchodních činnostech, kde je odměna závislá na tom, kolik toho obchodní zástupce prodá, proto se tu může mluvit o přímém vztahu odměny k výkonu. Pro dělnické práce je nejvhodnější mzda úkolová. Pracovníci jsou placeni za odvedenou práci a může být uplatňována jak pro jednotlivce, tak kolektivně (Koubek, 2011, s. 175 - 176).

Pokud je uplatňována mzda úkolová, mělo by být zajištěno, aby bylo zjištěné a kontrolovatelné množství a kvalita práce. Měly by být stanovené technologické a pracovní postupy a zajištěna bezpečnost pracovníka, tzn. aby nebylo nijak ohroženo jeho zdraví v důsledku úsilí o zvýšení výkonu (Koubek, 2015, s. 311).

Dodatkové mzdové formy

Dodatkové mzdové formy jsou třetími formami formulovanými Koubkem (2011, s. 183 - 184). Zahrnují prémie, které bývají nejčastěji poskytovány k časové či úkolové mzdě a vyskytují se ve dvou podobách. Buď jako periodicky se opakující za uplynulé období nebo jako jednorázová platba poskytovaná za mimořádný výkon. Dále se mezi ně řadí tzv. odměny za úsporu času, osobní ohodnocení (příplatky), odměny za zlepšovací návrhy a příplatky ke mzdám a platům.

1.6.5 Prvky systému odměňování

Armstrong (2009, s. 25 - 27) řadí do prvků systému odměňování podnikovou strategii, strategii a politiku odměňování, základní peněžní odměnu, zásluhovou odměnu, zaměstnanecké výhody, příplatky, celkový výdělek, celkovou v penězích vyjádřitelnou

odměnu, hodnocení práce, analýzu tržních sazeb, mzdové/platové stupně a struktury, řízení pracovního výkonu, nepeněžní odměny a celkovou odměnu. Zde jsou stručně popsány a následně vyobrazeny jejich vzájemné vztahy.

- **Podniková strategie**

Podniková strategie stanovuje podnikové cíle a identifikuje hnací síly podnikání společnosti. V každé společnosti jsou hnací síly ojedinělé, avšak často zahrnují například ziskovost, produktivitu, inovace, služby zákazníkům, kvalitu, leadership nebo potřebu uspokojovat zainteresované strany – investory, akcionáře atd. Podniková strategie je východiskem systému odměňování (Armstrong, 2009, s. 25).

- **Strategie a politika odměňování**

Strategie odměňování se zabývá otázkou hnacích sil, a to, jak je v zájmu dosahování podnikových cílů podporovat a posilovat pomocí odměn. Definuje dlouhodobé záměry v oblasti mzdové struktury, zaměstnaneckých výhod, postupu ke zvýšení angažovanosti a oddanosti a užití stanoviska založeného na celkové odměně (Armstrong, 2009, s. 25).

Budoucí vize organizace a jejího managementu v rámci řízení odměňování představuje **politika odměňování**. Ukazuje, jak se v různých situacích, týkajících se řízení odměňování, zachovají. Při vytváření této politiky se bere v potaz kultura organizace, její struktura a styl řízení, strategie lidských zdrojů, strategie odměňování a v neposlední řadě by se o ní mělo komunikovat se všemi, kterých se týká (Armstrong, 2009, s. 92, 96).

Politika odměňování obsahuje úroveň peněžních odměn, přístupy k zásluhové peněžní odměně, hodnocení práce a mzdová šetření, flexibilní zaměstnanecké výhody, politiku celkové odměny nebo například to, že za práci stejné hodnoty náleží stejná odměna (Armstrong, 2009, s. 25).

- **Základní peněžní odměna**

Základní sazbou je pevný plat nebo mzda, které tvoří sazba neboli tarif za určitou práci či pracovní místo. Mění se buď podle úrovně práce nebo, u manuálních pracovníků, podle kvalifikace. Základní mzda nebo plat lze vyjádřit jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinová sazba a je možno k ní přidat zásluhovou odměnu nebo příplatky (Armstrong, 2009, s. 25).

▪ **Zásluhová odměna**

Tato odměna se vztahuje k pracovnímu výkonu, schopnostem, délce praxe či třeba přínosu práce. Zásluhové peněžní odměny lze provázat se základní mzdou/platem. Jestliže nejsou takto provázány, nazývají se „proměnlivé peněžní odměny“ a jsou vypláceny dodatečně v podobě peněžních bonusů. Existují též kombinace těchto dvou podob (Armstrong, 2009, s. 25, 286).

▪ **Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány k různým formám vyplácených odměn, samy nejsou odměnami v pravém slova smyslu (Armstrong, 2009, s. 25).

Zlepšují blahobyt pracovníků společnosti a mohou mít zásluhovou povahu – např. penzijní systémy, pojištění, nemocenské dávky, nebo mohou být bezprostřední. Mezi bezprostřední se řadí například půjčka nebo automobil. Některé jsou zákonem dané (mateřská dovolená, dovolená, odstupné, poskytování penzí, životního pojištění nemocenských dávek). Zaměstnanecké výhody mohou tvořit až jednu třetinu nákladů na vyplacení základních mezd/platů (Armstrong, 2009, s. 382, 386).

Zaměstnanecké výhody dělí Armstrong (2009, s. 383 - 385) do několika kategorií:

Osobní bezpečnost

Do zaměstnaneckých výhod orientovaných na osobní bezpečnost patří:

- *Zdravotní péče* – prostřednictvím zdravotního pojištění je zabezpečena soukromá zdravotní péče.
- *Pojištění* – zajištěno pro případ úmrtí v zaměstnání, služebních cest a osobních úrazů.
- *Nemocenské dávky* – díky nim je poskytována plná mzda/plat v určité době nemoci a část mzdy/platu poté.
- *Dodatečné odstupné* – poskytnuto při propuštění z důvodu nadbytečnosti.
- *Poradenství týkající se kariéry* – poskytování poradenství pracovníkům, kteří jsou propuštěni z důvodu nadbytečnosti (Armstrong, 2009, s. 383).

Peněžní pomoc

Peněžní pomoc může mít tyto podoby:

- *Podnikové půjčky* – určeny převážně na vylepšení domácnosti (buď menší půjčky bez úroku nebo větší s nízkým úrokem).
- *Půjčky na permanentky* – půjčky na měsíční či roční předplatní jízdenky, kulturní nebo sportovní události, které jsou poskytovány bezúročně.
- *Pomoc při splácení hypoték* – většinou podniky finančních služeb poskytují dotované platby úroků z hypoték do jisté výše.
- *Příspěvky na přemístění* – určené pro přemístění nebo získání pracovníka odjinud.
- *Členské příspěvky v profesních organizacích* (Armstrong, 2009, s. 383, 384).

Osobní potřeby

Zaměstnanecké výhody, které jsou určeny pro uspokojení osobních potřeb pracovníka jsou například osobní poradenské služby a poradenské služby před odchodem do důchodu, mateřská či otcovská dovolená a dávky během ní, volno z osobních důvodů, péče o děti, podnikové slevy – tj. slevy na výrobky či služby, které společnost nabízí atd. (Armstrong, 2009, s. 384).

Dovolená

Základní nárok na dovolenou mají zaměstnanci dobu pěti týdnů, kterou si mohou čerpat během roku, plus státem uznané svátky. Organizace je též povinna poskytovat zaměstnanci mateřskou a otcovskou dovolenou, která je placená a rodičovskou/rodinnou, která je neplacená (Armstrong, 2009, s. 384).

Podnikové automobily

Tato výhoda je mezi zaměstnanci výhodou velmi oceňovanou, i když pro společnost znamená daňové zatížení (Armstrong, 2009, s. 384).

Jiné zaměstnanecké výhody

Do těchto výhod se zahrnují výhody jako vánoční večírky, bezplatné parkování nebo bezplatné poskytování nápojů na pracovišti (Armstrong, 2009, s. 384).

Dobrovolné („přidružené“) zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci mohou nakupovat zboží či služby za nižší cenu, zaměstnavatele to nic nestojí, pouze si dohodne s poskytovatelem dohodu o slevě na toto zboží a služby.

Mezi oblíbené dobrovolné zaměstnanecké výhody patří:

- *Zdraví* – zaměstnanec si může pojistit soukromou léčebnou péči, péči o chrup či si zajistit zdravotní prohlídky.
- *Ochrana* – životní pojištění, pojištění příjmu, osobní úrazové pojištění, pojištění pro případ závažného onemocnění.
- *Volný čas* – zde patří dovolená, volné dny, cestovní pojištění, zapůjčení kola apod.
- *Domácnost* – př. on-line nakupování (Armstrong, 2009, s. 385).

Obstarávací služby

Též oblíbené služby u zaměstnanců, z nichž mají podniky prospěch, protože se zaměstnanci mohou lépe soustředit na výkon své práce a neřešit věci jako jsou jednání s opraváři a údržbáři, kupování dárků, či kupování vstupenek a rezervace míst v divadlech, restauracích (Armstrong, 2009, s. 385).

▪ Příplatky

Do příplatků se mohou řadit lokální příplatky, příplatky za práci přesčas, za práci ve směnách nebo například za pohotovost či pokud je zaměstnanec přítomen na pracovišti, aniž by vykonával práci. Většinou jsou předmětem kolektivního vyjednávání a vypláceny jsou k základní mzdě/platu (Armstrong, 2009, s. 26).

▪ Celkový výdělek

Celkový výdělek je tvořen základní mzdou či platem, zásluhovou odměnou a příplatky (Armstrong, 2009, s. 26).

▪ Celková v penězích vyjádřitelná odměna

Říká se jí též „hmotná odměna“ a je složena z celkového výdělku a z hodnoty poskytovaných zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2009, s. 26).

- **Hodnocení práce**

Hodnocení práce je systematický proces, který neurčuje přímo peněžní odměnu, ale je to základ pro vytvoření mzdové/platové struktury. Tento proces může být analytický nebo souhrnný (Armstrong, 2009, s. 26).

- **Analýza tržních sazeb**

Při rozhodování o úrovních peněžních odměn a mzdových/platových struktur by se mělo vycházet ze zjišťování a porovnávání mzdových/platových sazeb pro srovnatelné práce na trhu práce (Armstrong, 2009, s. 26).

- **Mzdové/platové stupně a struktury**

Pracovní místa se zařazují do struktury stupňů (tříd), kde je peněžní odměna ovlivněna tržními sazbami. Mzdová/platová rozpětí pracovních pozic přiřazená dílčím stupňům se případně mohou pohybovat (dát prostor pro zvyšování mzdy/platu) podle pracovního výkonu, schopností nebo třeba délky zaměstnání. Pro všechna nebo některá pracovní místa/práce lze použít specifické, individuální sazby, kde není prostor pro ono zvyšování mzdy/platu. Do mzdových/platových struktur patří například struktura širokopásmová, úzkých/širokých stupňů nebo třeba mzdová bodová stupnice (Armstrong, 2009, s. 26).

- **Řízení pracovního výkonu**

Řízení pracovního výkonu již bylo stručně popsáno v samostatné kapitole 1.3.

- **Nepeněžní odměny**

Patří sem například uznání od druhých, pocit úspěšnosti, rozvoj dovedností a poskytování vzdělávání, rozvoj kariéry nebo kvalitní vedení od nadřízených. Peněžní odměny nejsou tedy přímými platbami (Armstrong, 2009, s. 27).

- **Celková odměna**

Je to kombinace všech typů odměn, kterých mohou zaměstnanci dosahovat. Celková odměna se dělí do dvou kategorií – transakční odměny, které jsou hmotné a týkají se peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod a relační (vztahové) odměny, jež jsou nehmotné a jsou spjaty například se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. Struktura těchto dvou kategorií je vysvětlena v následující tabulce č. 1 (Armstrong, 2009, s. 42).

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2009, s. 42)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

1.7 Komunikace

Komunikací se rozumí vzájemná výměna informací mezi subjekty. Každý manažer by měl být v komunikaci zblhlý, úspěšně ji zvládat. Jejím výstupem je sdělení, které by mělo být v organizaci významné a účelné (Pechová, 2015, s. 37).

Vztah je mezi zaměstnanci a vedením důležitý a komunikace mezi nimi je zásadní pro efektivní týmovou **spolupráci** a **výkonnost**. Mezilidská komunikace je důležitý prvek v organizaci, díky ní se prohlubuje nejen důvěra pracovníků (Suchý, Papánek, Náhlovský, 2016, s. 94).

Prostorem pro transfer informací, výměnu názorů, sdílení společných hodnot či řešení problémů bývají také **porady**. Udržují a rozvíjejí se zde osobní vazby mezi spolupracovníky. Řeší se během ní nějaký problém nebo situace (Lojda, 2011, s. 107).

1.7.1 Pochvaly

Patří k nejméně nákladným, přitom však k nejúčinnějším nástrojům motivace. Většinou vedou k bezprostřednímu zvýšení výkonu. Nejen, že jsou díky **pochvale** uspokojeny potřeby zaměstnanců, ale zaměstnanec stoupne i v očích svých spolupracovníků. Pochvala sice nenahradí finanční odměnu, ale to stejné platí i naopak. Pokud se zaměstnanci pochvaly od vedoucího nedostává, klesá jeho motivace, spokojenost (a to i v případě, že jsou jiné pracovní podmínky, včetně platu, zcela v pořádku), protože si myslí, že vedoucí jeho práci neuznává (Urban, 2017, s. 73, 74).

1.7.2 Dotazník

Prostředky k získávání informací o faktech nebo názorech se často ve společnostech používají dotazníky. Umožňují systematicky získat odpovědi na různé otázky, které chtějí manažeři prozkoumat. Je ovšem těžké posuzovat míru subjektivity, která ovlivnila názory respondenta (Armstrong, 2015, s. 650 – 651).

Chrásková (2016, s. 169) uvádí, že průměrná míra návratnosti dotazníků se pohybuje v intervalu od 30 % do 60 %.

1.8 Fluktuace zaměstnanců

„Fluktuace zaměstnanců je obrát pracovníků v organizaci nebo firmě. Míra fluktuace se vyjadřuje v procentech. Liší se podle velikosti firmy, podle regionu a kulturních zvyklostí.“ (Management mania, © 2011-2016)

Fluktuace zaměstnanců má dopad na celkovou ekonomiku, rozpočet státu i na úroveň podnikatelského prostředí. Je rozdíl mezi **žádoucí** a **nežádoucí** fluktuací. Žádoucí zkvalitňuje pracovní kolektiv, pomáhá při přerozdělování pracovníků na trhu práce podle pracovního zaměření nebo třeba odbornosti. Fluktuace nežádoucí zvyšuje náklady rozpočtu státu v oblasti sociální, a naopak snižuje účinnost nákladů, které jsou vynaloženy na zapracování a rozmístění pracovníků, kteří se v budoucnu rozhodli fluktuovat (Dytrt a kol., 2006, s. 18).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Kapitola se zabývá textilními závody VEBA. Nejprve je organizace představena, dále je zmínka o historii, načež je uvedeno několik informací o současnosti. Posléze je představen výrobní sortiment, který je opravdu pestrý, zobrazena organizační struktura, popsány jednotlivé úseky technicko-hospodářských pracovníků (dále také THP) a následuje motivační program společnosti, po němž bude provedeno dotazníkové šetření.

2.1 Základní informace o společnosti

Obchodní firma:	VEBA, textilní závody a.s.
Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku:	1. května 1992
Sídlo:	Prádlácká 89, Velká Ves, Broumov, PSC 550 01, Česká Republika
Právní forma:	Akciová společnost
Identifikační číslo:	455 34 276
Základní kapitál:	560 382 000,- Kč
Akcie:	560 382 ks kmenové akcie na majitele v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1000,- Kč (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2012).



Obrázek č. 2: Logo Veba, a.s. (Zdroj: VEBA, 2002)

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- barvení a chemická úprava textilií,
- projektová činnost ve výstavbě,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,

- obráběčství,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- oceňování majetku pro – obchodní závod,
- hostinská činnost,
- zámečnictví, nástrojářství,
- silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - nákladní provozovaná vozidla nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí,
- opravy silničních vozidel,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti plavání (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2012).

Statutární orgán – představenstvo:

- místopředseda představenstva: Ing. Miloslav Geisler
- člen představenstva: Ing. Roman Jirman
- způsob jednání: společnost zastupuje ve všech záležitostech samostatně kterýkoliv člen představenstva (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2012).

Dozorčí rada:

- předseda dozorčí rady: Ing. Jiří Myšák
- místopředseda dozorčí rady: Ing. Miluše Housková (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2012).

Management:

- generální ředitel: Ing. Josef Novák
- finanční ředitel: Ing. Miloslav Geisler
- obchodní ředitelka: Ing. Miluše Housková
- personální ředitel: Ing. Jiří Myšák
- výkonný ředitel: Ing. Roman Jirman (VEBA, 2002).

V březnu roku 2018 bohužel zemřel generální ředitel a předseda představenstva Ing. Josef Novák. Prozatím nedošlo k přepisu na webových stránkách VEBY.

2.1.1 Historie společnosti

Textilní výroba na Broumovsku zasahuje až do 13. století, avšak přímým předchůdcem dnešní VEBY je mechanická tkalcovna bavlny otevřená v Broumově – Olivětině v roce 1857 firmou Benedikt Schroll (zde Veba i nadále ve výrobě pokračuje). V roce 1949 byly založeny národní podniky VEBA Broumov a META Police nad Metují, které byly o devět let později sloučeny. Ze státního podniku se VEBA transformovala na akciovou společnost v květnu roku 1992 (Myšák, 2017, s.7).

2.1.2 Současnost

Majoritním vlastníkem textilní společnosti **Veba a Papillons** se v roce 2010 stala společnost **INCOT spol. s.r.o.**, která byla založena v roce 1998 a společně tvoří seskupení firem pod názvem **Veba Group**. Veba Group zaměstnává nyní přibližně 1000 zaměstnanců. Papillons a.s., s hlavním sídlem v Králíkách, je obchodní společnost značky VEBA, založená v roce 1999. Je zaměřená na luxusní bytový textil a hotelový textil, tedy výrobu ložního povlečení, ubrusů a froté výrobků (nikoli sortiment směřující do afrických zemí). Prodává své výrobky pod obchodní značkou „Veba home textile“, protože zejména výrobu damašků a froté výrobků zajišťuje pro PAPILLONS společnost VEBA. Od společnosti INTREND s.r.o. převzala společnost PAPILLONS a začlenila do svých aktivit od 1. 7. 2013 **interiérové studio Canapé Decor v Brně** (Myšák, 2017, s. 9).

Akciová společnost VEBA Broumov, dynamická a rostoucí společnost, je tradiční český výrobce žakársky tkaných bavlněných tkanin. V tomto segmentu se řadí mezi nejvýznamnější výrobce světa. Nyní zaměstnává přibližně 850 pracovníků na Broumovsku a Policku. Mimo jiné také spolupracuje s předními českými návrháři, jako je například Beáta Rajská či Jitka Klett (Myšák, 2017).

Společnost využívá ke svému rozvoji projektů v režimu programů investičních pobídek a dotačních příležitostí, které jsou nabízeny programy OPPI. V období 2007-2013 proinvestovala společnost cca 1,5 mld. CZK. Takřka 60% objemem byly modernizovány tkalcovské kapacity. Další finanční prostředky jsou investovány do rekonstrukce

stávajících budov nebo energetického zázemí. V posledních letech ztratila společnost významnou část tržního podílu. Od své privatizace více než zdvojnásobila obrát a počet pracovníků snížila na méně než polovinu. Při nahlédnutí do účetních výkazů VEBA a. s., lze sledovat, že od roku 2015 až doteď je společnost ztrátová (Myšák, 2017, s. 8).

V říjnu roku 2010 navýšila společnost Incot svůj akciový podíl na bezmála 87 % a v procesu odkupu dalších akcií pokračuje společnost Incot i nadále a v současné době kontroluje více než 94,2 % akciového podílu akciové společnosti VEBA (Myšák, 2017, s. 9).

Společnost VEBA se stala prvním českým textilním výrobcem, který získal certifikát kvality podle mezinárodní normy EN ISO 9001, a to v roce 1995. O 4 roky později rozšířila společnost systém řízení i na oblast životního prostředí dle normy EN ISO 14001, aktualizovaným roku 2005 (o požadavky aktualizované normy EN ISO 14001:2015). Roku 2001 je ve společnosti prokázána orientace společnosti na procesní model řízení dle nové normy EN ISO 9001:2000. V návaznosti na nové normy ISO (9001:2008, 9001:2015 a 14001:2015) byl v letech 2009, 2016 a 2017 upraven systém řízení v souladu s požadavky těchto norem (Myšák, 2017, s. 9, 10).

2.1.3 Výrobní sortiment

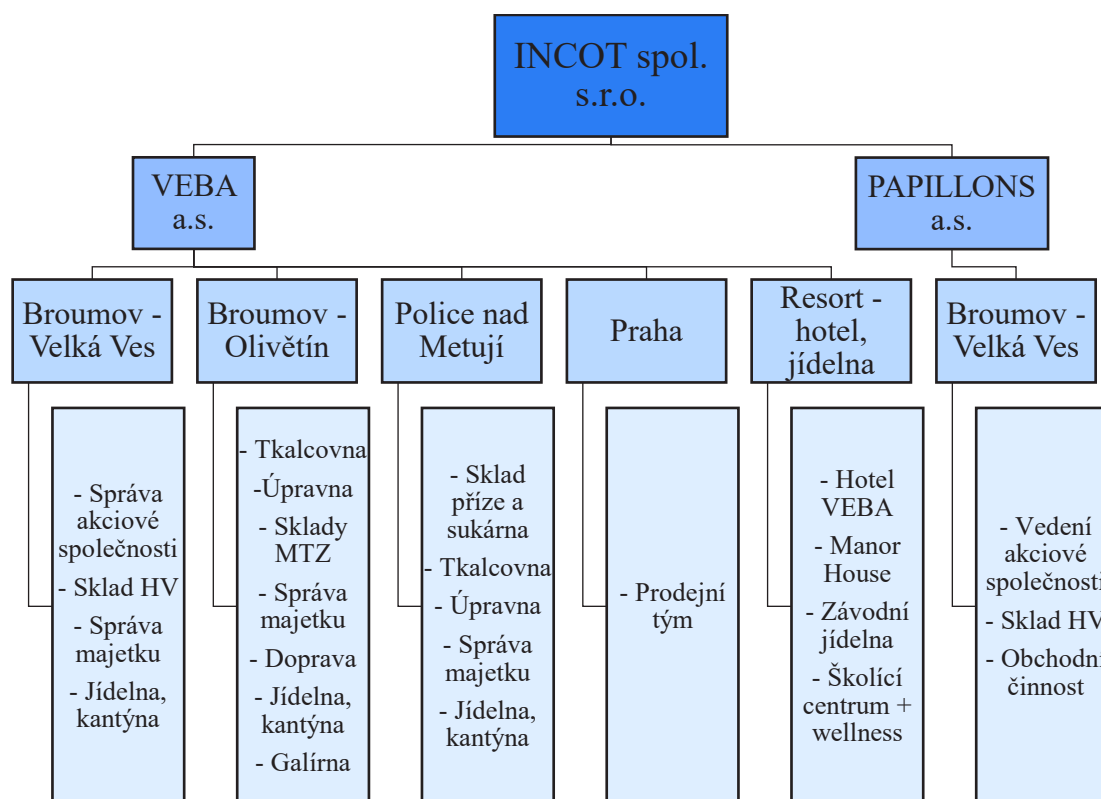
Společnost VEBA Broumov se orientuje na produkci oděvního a domáckého sortimentu, s využitím nejmodernějších textilních technologií současnosti. Export cílí především do Afriky, Evropy a Severní Ameriky. Právě pro trhy západní a centrální Afriky vyrábí společnost specifické tzv. **africké brokáty**, což jsou bavlněné damašky nejvyšších konstrukčních materiálových parametrů z nejjemnějších přízí egyptských bavln. Africké motivy a speciální úpravy jsou součástí firemního know-how (VEBA, 2002).

Produkty této dynamické společnosti mají vysokou estetickou úroveň, která odpovídá aktuálním světovým trendům. Své nové trendové kolekce prezentuje Veba každoročně na mezinárodních textilních veletrzích, jako například veletrh Heimtextil ve Frankfurtu nad Mohanem. Snaží se být lídrem v segmentu specifických afrických tkanin, tisků a usiluje o rozšíření cílových areálů o trhy arabských zemí a trhy východní a centrální Afriky (VEBA, 2002).

Na oděvech vyvážených do Afriky se mohou zpozorovat zejména různé geometrické tvary, protože vyobrazení zvířat či lidí na oblečení nepřipadá v úvahu v souladu s náboženstvím afrických zemí, do kterých se produkty vyváží. Jsou to například spotřebitelské země jako je Pobřeží slonoviny, Benin, Nigérie, Mauretánie, Niger. Dříve se dovážel do republiky Mali bílý brokát, kde se následně zpracoval – lokálně obarvil. Větší část brokátu se poslala do Senegalu, což je v podstatě „módní Paříž Afriky“. Na tomto místě brokát ušili, udělali na něj různé výšivky a lidé z Nigérie oblečení odkoupili a dále prodávali tam. V poledních letech nastaly změny. Lokálně barvený brokát není tolik populární, jako průmyslově barvený. Tato cesta přes Mali, dnes tedy nejvíce známou pro tradici lokálního barvení, už není tak významná a zboží jde rovnou hotové do Senegalu (Pelán, 2017).

2.1.4 Organizační struktura VEBA a PAPILLONS

Akciová společnost Veba z původně více než 10 objektů nyní soustřeďuje své aktivity do celkem 3 objektů, těmi jsou **Broumov – Velká Ves** (zde sídlí většina TH pracovníků), **Broumov – Olivětín** a **Police nad Metují**.



Obrázek č. 3: Organizační struktura VEBA a PAPILLONS (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Myšák, 2017, s. 11)

2.1.5 Jednotlivé úseky TH pracovních míst

Pod hlavní úsek, a to úsek **generálního ředitele**, spadá personálního ředitele, finančního ředitele, obchodního ředitele, výkonného ředitele a ředitele marketingu. **Tito ředitelé** rozhodují o výběru či propouštění zaměstnanců v jejich úsecích, o pracovní době zaměstnanců, organizačních změnách a jsou oprávněni vystupovat v rámci zaměstnaneckých vztahů navenek za společnost (Kousal, 2017e).

Úsek personálního ředitele

V tomto úseku je realizován nábor nových zaměstnanců, které schvaluje personální ředitel, s čímž souvisí podpis pracovních smluv, dohod o provedení práce a pracovní činnosti, dále výpovědi či dohody o ukončení pracovního poměru. V úseku personálního ředitele je zjišťována též spokojenost zaměstnanců, která se hodnotí každé 3 roky pomocí dotazníku. Spravuje a zajišťuje se tu profesní rozvoj pracovníků, zpracovávání mezd nebo se metodicky řídí hodnocení zaměstnanců (Kousal, 2017e).

Pracují zde THP, kteří zajišťují kompletní personální a mzdovou agendu, ekonomiku práce, výcvik a vzdělávání, plnění závazků z platné kolektivní smlouvy a jiné. Do tohoto úseku rovněž patří odbor ICT, který obstarává kompletní servis s výpočetní technikou (Kousal, 2017e).

Úsek finančního ředitele

Finanční ředitel stanovuje finanční strategii, plánuje roční rozpočty a celkově zajišťuje efektivnost hospodaření celé společnosti. Spadá pod něj vedoucí odboru financování, logistiky, hlavní účetní a hlavní controller. Dále tu jsou pracovníci jako například účetní, ekonomové, projektant, či specialisté na plánování a financování. Je tedy zřejmé, že v tomto úseku se uskutečňuje kontrola a analýza účetnictví a finančních výsledků společnosti, controlling a plánování, nákup materiálů, komunikace s dodavateli (Kousal, 2017e).

Úsek obchodního ředitele

TH pracovníci tu pracují na pozicích sekretářky, referentů prodeje, návrhářů, ale také pracovníků hotelového resortu, jako například provozních a recepčních. Přípravují se tu podklady pro jednání, realizace zakázek, vyřizování objednávek (Kousal, 2017e).

Návrháři, patří pod **ředitele marketingu**, kam patří vedoucí odboru marketing, pod kterým jsou specialisté na propagace a operativní marketing, referent operativního marketingu. Tento úsek organizuje výstavy, zhotovuje katalogy – firemní bulletin, který je vydáván přibližně čtyřikrát ročně, dále při mimořádných událostech a jsou v něm informace jako třeba výsledky z dotazníku spokojenosti zaměstnanců. Kupříkladu zmínění návrháři musí sledovat aktuální módní trendy, aby produkty byly nadčasové (Kousal, 2017e).

Úsek výkonného ředitele

Do úseku výkonného ředitele spadá nejvíce THP ze všech úseků. Patří mezi ně například technici řízení jakosti, dezinatéri (dezinatér je zaměstnanec, který převádí výtvarný návrh návrháře do technické podoby (textilních vazeb), tam dělá tzv. vazné body, tj. body, kde se stýkají nitě), technolog a specialista na technické textilie, dispečeri, administrativní pracovníci nebo mistři výrobních úseků (Kousal, 2017e).

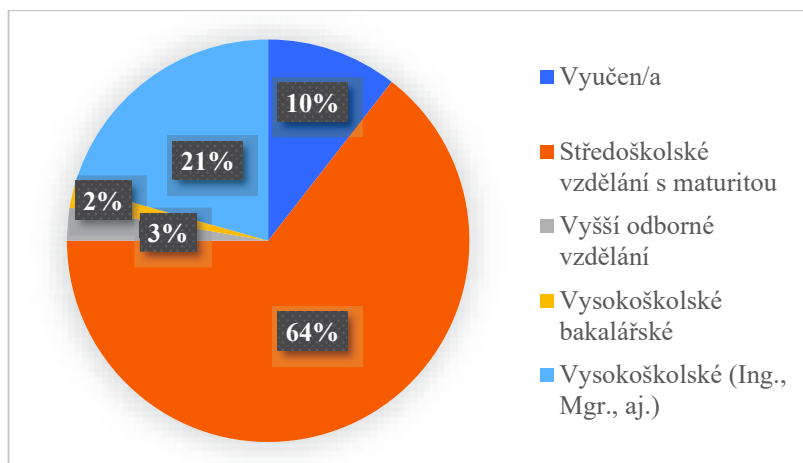


Obrázek č. 4: Organizační schéma TH pracovních míst (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kousal, 2017b)

2.1.6 Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání a délky odpracovaných let

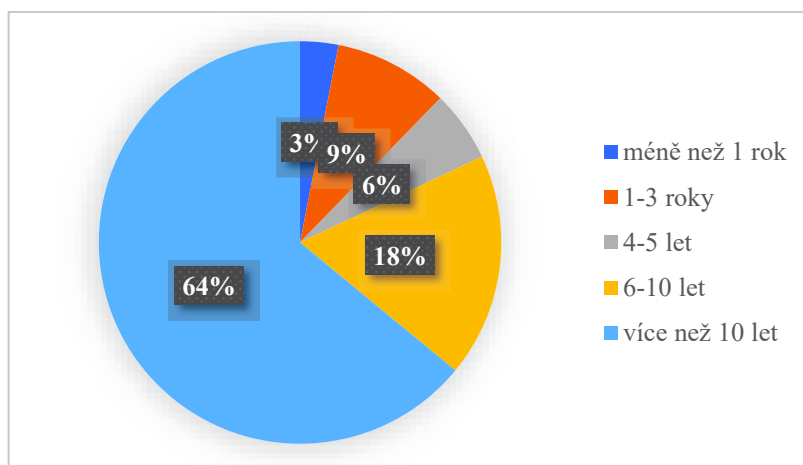
Z grafu č. 1 lze vyčíst, že ve společnosti převažují TH zaměstnanci se středoškolským vzděláním zakončeném maturitní zkouškou, následování zaměstnanci, kteří mají vysokoškolské vzdělání magisterské či vyšší.

V současné době je ve společnosti čím dál více TH zaměstnanců (ale i dělnických profesí) s vyšším vzděláním než v letech minulých, což je pro společnost určitě přínosné (Kousal, 2017f).



Graf č. 1: Nejvyšší dosažené vzdělání TH zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kousal, 2018b)

Ve společnosti pracuje mezi TH zaměstnanci většina pracovníků, kteří mají s touto společností více než desetileté zkušenosti, což je pro společnost dobré, udržuje si stálé zaměstnance. Rozložení zaměstnanců podle délky odpracovaných let je uvedeno v grafu č. 2.



Graf č. 2: Počet odpracovaných let TH zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kousal, 2018b)

2.1.7 Styl řízení zaměstnanců

V těchto uvedených úsecích je uplatňován demokratický styl řízení THP, kdy zaměstnanci se mohou vyjádřit vedoucímu pracovníkovi, který bere na jejich názory ohled. Díky tomu se zvyšuje dosažení cílů, které vedení společnosti stanoví. Řídící pracovníci uznávají hodnotu jejich podřízených, snaží se je vhodně motivovat k práci a udržovat dobré vzájemné vztahy a důvěru, převládá tedy spíše „měkké“ řízení lidských zdrojů (Kousal, 2017e).

2.2 Motivační program

V následujících kapitolách 2.2.1–2.2.10 je uvedeno, jakými prostředky jsou zaměstnanci společnosti motivováni. Ať jde o mzdu, zaměstnanecké výhody, či různé příplatky. Uveden je také vývoj zaměstnanců, mzdových nákladů na zaměstnance, hodnocení a výkonnost, jejich informovanost, nemocnost nebo také fluktuace zaměstnanců.

2.2.1 Mzda

Zaměstnanci jsou ve společnosti rozděleni do dvou kategorií:

- technicko-hospodářští pracovníci – řídicí pracovníci a ostatní THP a
- výrobní dělníci (D).

Měsíční odměna dělnických pracovníků se skládá ze základní (stanovené) mzdy, podílové mzdy (cca 50 %, závislá na kvalitě a výkonu), měsíční prémie „podíl na hospodářských výsledcích (podíl na EBITDA, což je zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace)“ v závislosti na plnění UPH neboli „upravené přidané hodnoty“, která je počítána bez vlivu přecenění zásob. Procento podílu na hospodářském výsledku (dále „HV“) se sjednocuje na 10 % ze stanovené mzdy (tato prémie je určena pro všechny zaměstnance společnosti, vyjma zaměstnanců hotelového resortu). Další částí odměny je směnové zvýhodnění (dále rozebráno v kap. 2.2.4, konkrétně v tab. 6) (Kousal, 2017d).

Ukazatel UPH je definován:

$$UPH = \text{přidaná hodnota} - \text{osobní náklady} + \text{leasingové náklady}.$$

Vzorec č. 4: Upravená přidaná hodnota (Zdroj: VEBA, 2017)

Způsob odměňování **TH pracovníků** tvoří základní mzda, podílová mzda (stanovená dle pravidel nadřízeného ředitele (cca 20%)) a taktéž, jako u dělnických profesí, podíl na HV (EBITDA) 10 % ze stanovené mzdy. Prodejčům se odměny skládají opět ze základní mzdy a podílové mzdy – cca 30 % v závislosti k tržbám (potažmo inkasům) a klasicky podíl na HV, jako v předešlých případech. Například dezinatéři mají odměny ve formě základu, podílové mzdy (kolektivní prémie cca 30 %) v závislosti na výkonu (tzv. vazné body) a opět podíl na HV. TOP manažeři mají sjednanou smluvní mzdu – mimotarifní (kde jsou ujednány individuální podmínky odměňování) a osobní motivace za plnění firemních cílů (Kousal, 2017d).

Vývoj zaměstnanců a mzdových nákladů

V průběhu let 2000-2016 spíše počet zaměstnanců klesal. V roce 2016 pracovalo ve společnosti 27 % THP (Kousal, 2017e).

Tabulka č. 2: Vývoj zaměstnanců, mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v letech 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2014, 2015, 2017; Kousal, 2018c)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Počet zaměstnanců	1192	1250	1122	905	850
Mzdové náklady (v tisících Kč)	375 164	393 724	315 674	251 455	240 012
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění (v tisících Kč)	128 058	140 282	100 942	80 890	79 360

Od krizového roku 2015, kdy je společnost až do současnosti ztrátová, dochází ke snižování počtu zaměstnanců, logicky dochází i ke snižování mzdových nákladů. Tento vývoj je zobrazen v tabulce č. 2.

Průměrná měsíční mzda

Průměrný výdělek společnosti Veba (včetně penzijního připojištění) je v tabulce č. 3 uveden za celou společnost, tedy včetně dělnických profesí a porovnán s makroekonomickými údaji.

Tabulka č. 3: Průměrná mzda (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2017; Český statistický úřad, 2018; Kousal, 2017c; Kousal, 2018e)

Oblast/rok	2013	2014	2015	2016	2017
Veba, a. s.	26 300,-	27 432,-	23 202,-	22 890,-	22 487,-
Královéhradecký kraj	22 702,-	23 337,-	24 030,-	25 140,-	27 087,-
Česká republika	25 128,-	25 686,-	26 467,-	27 589,-	29 504,-

V letech 2013 a 2014 společnost vykazuje nadprůměrnou mzdu v porovnání se mzdou Královéhradeckého kraje i České republiky. Od roku 2015 je průměrná mzda naopak při stejném porovnání nižší. V roce 2017 průměrná mzda společnosti lehce klesla oproti předcházejícímu roku, naopak v Královéhradeckém kraji i ČR došlo k jejímu zvýšení (ovšem tyto údaje o mzdě Královéhradeckého kraje a České republiky za rok 2017 jsou předběžné, zpřesněné informace mají být zveřejněny v červnu 2018).

Průměrný výdělek THP (opět včetně penzijního připojištění, které činí 5 % z hrubé mzdy) za rok 2017 dosáhl 28 857 Kč (Kousal, 2018e).

2.2.2 Mzdový systém

Zaměstnanci jsou ve společnosti odměňováni v rámci mzdového systému, který je řízen Zákoníkem práce, kolektivní smlouvou společnosti a podnikovými mzdovými předpisy, tvořící součást Kolektivní smlouvy.

Jednotlivá pracovní místa TH a D jsou podle náročnosti zařazeny do mzdových tarifních stupňů (pro příslušné období) 1–12, v rámci nichž je určena a stanovena mzda, která je základem odměňování zaměstnanců (VEBA, 2017).

Uplatňovaná platná minimální a maximální výše stanovené mzdy pro jednotlivé mzdové stupně uvedené v kolektivní smlouvě (pro rok 2018, hranice zaokrouhleny na celé 10 Kč):

Tabulka č. 4: Výše stanovené mzdy pro jednotlivé mzdové stupně (Zdroj: vlastní zpracování dle: Kousal, 2017a)

MZDOVÝ STUPEŇ	MINIMUM KČ/MĚS.	MAXIMUM KČ/MĚS.
1	12 200	15 600
2	12 700	16 600
3	13 400	17 600
4	14 000	19 800
5	14 800	20 800
6	15 700	22 200
7	16 800	23 800
8	18 100	25 700
9	19 500	30 100
10	21 200	32 800
11	22 900	35 900
12	25 800	40 800

Zaměstnanci jsou zařazeni do mzdového stupně podle Sborníku pracovních činností a na základě zhodnocení úrovně zapracování, zvládnutí rozsahu práce, pracovní výkonnosti a odváděné kvality práce a plnění kvalifikačních předpokladů pro výkon pracovního místa (Kousal, 2017f).

Po zapracování na základě pracovního hodnocení, které se provádí zpravidla jednou ročně, stanoví pracovníkovi jeho vedoucí individuální výši mzdy. Pokud zaměstnanec prokáže nadstandardní schopnosti, například vedle stanovených úkolů vykonává další činnosti, přináší nové nápady ke zkvalitnění práce apod., je možno mu přiznat mzdu nad úroveň stanoveného maxima mzdového stupně (VEBA, 2017).

2.2.3 Zaměstnanecké výhody

V oblasti sociální poskytuje společnost svým zaměstnancům tyto výhody:

- **péče o zdraví**
 - *rehabilitační péče* – společnost zajišťuje preventivní rehabilitační péči v rehabilitačních zařízeních v počtu 200 míst v trvání 5-7 dnů (o počtu dnů rozhodne lékař provádějící tuto péči) v mimopracovní době, společnostmi jsou hrazeny náklady rehabilitace včetně nákladů na dopravu, které jsou součástí základu pro odvod daně z příjmu a vyměřovacího základu pro výpočet odvodu na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení (VEBA, 2017),
 - *permanenty na masáže* – pracovníkům, kteří nemohou využívat preventivní rehabilitační péči, jsou proplaceny permanenty na 5 masáží v kalendářním roce (tento zaměstnanecký benefit je opět součástí základu pro odvod daně z příjmu a vyměřovacího základu pro výpočet odvodu na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení) (VEBA, 2017),
 - *zdravotní péče* – zaměstnanci jsou povinni absolvovat lékařské prohlídky vztahující se k pracovnímu poměru u závodního lékaře společnosti, pokud možno v pracovní době (VEBA, 2017),
- **závodní stravování** – společnost zabezpečuje stravování v závodních jídelnách:
 - svým zaměstnancům
 - ženám na mateřské dovolené v mimoevidenčním stavu

- starobním a plně invalidním důchodcům, bývalým zaměstnancům (za daných podmínek),
- **wellness centrum VEBA** – společnost umožňuje návštěvu Wellness centra VEBA členům odborové organizace a všem zaměstnancům za stejných podmínek, ale pouze zaměstnanci společnosti mají nárok na nákup permanentních vstupenek,
- **dovolená** – všem zaměstnancům se prodlužuje dovolená o jeden týden nad základní výměru dovolené uvedené v Zákoníku práce, tj. 4 + 1 týden,
- **odměna před dovolenou** – výše této odměny, která vyjadřuje ocenění pracovních výsledků a vytváří lepší materiální podmínky pro regeneraci sil v období dovolené, v kalendářním roce 2017 činí 3 500,- Kč pod podmínkou trvání pracovního poměru po dobu celého hodnoceného období, kterým se rozumí období 11 měsíců od července roku předchozího do konce května roku následujícího (VEBA, 2017),
- **penzijní připojištění, investiční životní pojištění** – společnost poskytuje svým zaměstnancům buď příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem (transformované od roku 2012 na doplňkové penzijní spoření), a to ve výši 5 % stanovené mzdy, za předpokladu, že si zaměstnanec bude spořit minimálně 100,- Kč, nebo investiční životní pojištění, nikoli na oba dva produkty najednou (VEBA, 2017),
- **odstupné** – poskytování odstupného se určuje dle Zákoníku práce a pravidel uvedených v kolektivní smlouvě, kde se odstupné zvyšuje o násobky podle odpracovaných let ve společnosti nebo společnostech VEBA GROUP (VEBA, 2017),
- **věrnostní a jubilejní odměny**
 - *věrnostní odměny* závisí na délce nepřetržitého trvání pracovního poměru ve společnosti,
 - *jubilejní odměny* se vyplácí u příležitosti 50 let věku zaměstnance, prvního odchodu do invalidního důchodu pro invaliditu 3 stupně, odchodu do předčasného starobního důchodu, odchodu do starobního důchodu, pokud byl pracovní poměr ukončen dohodou nebo výpovědí ze strany zaměstnance (VEBA, 2017),

- základní výše věrnostních a jubilejních odměn pro rok 2017 činí (viz. tabulka č. 5):

Tabulka č. 5: Výše věrnostních a jubilejních odměn (Zdroj: Vlastní zpracování dle: VEBA, 2017)

počet započtených let	základní výše odměny
25 a více	6 100 Kč
20 a více	5 300 Kč
15 a více	4 450 Kč
10 a více	3 350 Kč
5 a více	2 750 Kč

▪ **ostatní závazky**

- společnost může uvolnit zaměstnance, věnující se celoročně práci s mládeží, k organizaci a vedení táborů a sportovních soustředění pořádaných společenskými organizacemi, pokud tomu nebrání provozní důvody a pořádající organizace požádá nejméně 3 měsíce předem o uvolnění zaměstnance (VEBA, 2017),
- zaměstnanec pracující ve společnosti minimálně 2 roky slavící životní jubileum 50 či 60 let věku, obdrží od společnosti věcný dar ve výši 400,- Kč, stejně tomu je při prvním odchodu do starobního, předčasného starobního či invalidního důchodu pro invaliditu 3 stupně (VEBA, 2017).

Dále společnost poskytuje následující výhody:

- **tarify k mobilnímu telefonu** – zaměstnancům společnosti je poskytován mobilní tarif „Veba rodina“ s možností internetového připojení,
- **večírky pro „padesátníky“**
- **jazykové školení** – dříve společnost umožňovala zaměstnancům jazykové školení nejen anglického jazyka, ale i francouzského či třeba arabského, které financovala ročně přibližně 2 500 000 Kč, za poslední roky ovšem nemá tolik peněžních prostředků a poskytuje pouze jazykové kurzy pro zaměstnance, kteří to potřebují k výkonu práce (v zájmu zaměstnavatele) a za rok 2017 byly náklady na tato školení cca 1 000 000 Kč (Kousal, 2017f),

- **služební vozidla** – některým zaměstnancům, například prodejcům, či ostatním dle přínosu společnosti, poskytuje společnost služební vozidlo, které mohou používat i k soukromým účelům (Kousal, 2017f),
- **cestovní náhrady při pracovních cestách** – společnost uplatňuje cestovní náhrady při pracovních cestách podle Zákoníku práce,
- **pružná pracovní doba** – společnost umožňuje zaměstnancům využívat pružnou pracovní dobu, kde je rozhodnutí v pravomoci vedoucích zaměstnanců příslušných úseků a pracovišť (VEBA, 2017).

2.2.4 Příplatky

Ve společnosti jsou poskytovány zaměstnancům tyto příplatky:

- **příplatky za práci ve směnových režimech** – v níže uvedené tabulce č. 6 jsou ke každému z režimů (dvousměnný, třisměnný, kombinovaný a nepřetržitý) uvedeny poskytované měsíční příplatky:

Tabulka č. 6 Výše směnového zvýhodnění (Zdroj: Vlastní zpracování dle: VEBA, 2017)

dvousměnný režim (pravidelné střídání ranních a odpoledních cyklů)	740 Kč/měsíc
třisměnný režim (pravidelné střídání ranních, odpoledních a nočních cyklů)	1 400 Kč/měsíc
kombinovaný režim (střídání 11 a 7,5 hodinových směn dle pracovních kalendářů)	2 200 Kč/měsíc
nepřetržitý režim (pravidelné střídání ranních a nočních cyklů ve 12 hodinových směnách)	3 000 Kč/měsíc

Tyto příplatky jsou poskytovány mimo nepřetržitý směnový režim (mimo rozpis směn pracovníka):

- **příplatek za práci v 12 hodinovém pracovním režimu hotelového resortu** – činí 1 300 Kč/měsíc a není poskytován při práci přesčas,
- **příplatek za práci v noci** – tento příplatek je poskytován ve výši 10 % průměrného výdělku, pokud není uplatněno za tuto práci směnové zvýhodnění, nejméně 11 Kč/hodinu, noční dobou se rozumí doba od 22:00 do 6:00 hodin,

- **příplatek za práci o sobotách a nedělích** – je poskytován zaměstnanci ve výši 10 % průměrného výdělku, nejméně 10 Kč/hodinu (mimo směnový rozvrh),
- **příplatek za práci přesčas** – činí 25 % průměrného výdělku, pokud za něj nebylo poskytnuto náhradní volno,
- **příplatek za vedení čety** – podle náročnosti vedení čety zaměstnanci náleží 200–1000 Kč/měsíc,
- **příplatek při zastupování** – podle náročnosti a rozsahu zastupování náleží zaměstnanci příplatek ve výši 200–1000 Kč/měsíc,
- **příplatek za činnost instruktora** – opět podle náročnosti a rozsahu této činnosti obdrží zaměstnanec příplatek ve výši 200–1000 Kč/měsíc,
- **příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách** – zaměstnanci vykonávající práci v těchto podmínkách dostanou za tuto práci příplatek (např. za svařování elektrickým obloukem nebo práce s pneumatickým kladivem dostane zaměstnanec příplatek ve výši 7,50 Kč/hodinu) (VEBA, 2017).

Dále:

- **odměna za pracovní pohotovost** – sjednává se písemně a lze domluvit na druh práce, který má zaměstnanec uveden v pracovní smlouvě
- **mzda a náhrada mzdy za svátek** – zaměstnanci náleží dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce vykonávané ve svátek, za dobu jehož čerpání přísluší náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku (VEBA, 2017).

2.2.5 Prémie

Za plnění nadstandardních úkolů je možno poskytnutí prémie zaměstnanci. Její výše se odvíjí od plnění předem stanovených kritérií (podmínky, ukazatele, úkoly) nebo za mimořádné jednorázové úkoly.

Druhy poskytovaných premií jsou následující:

- **cílová prémie účelová** – tato prémie je určena na zajištění nadstandardní úkolů,
- **cílová prémie roční a roční hmotná zainteresovanost** – tato prémie je stanovena pro vybraný okruh TOP pracovníků,
- **fond vedoucího** – tato prémie se poskytuje za účelem mimořádné aktivity při plnění jednorázových úkolů (Kousal, 2017g).

2.2.6 Hodnocení výkonnosti zaměstnanců TH

Hodnocení výkonnosti pracovníků je procesem, kterým se posuzuje, zda pracovník či skupina pracovníků přispívá k dosažení určených cílů společnosti. Vedoucím pracovníkům hodnocení pomáhá nejen při rozhodování o odměnách svých podřízených, ale například i zajištění případných školení či varování ohledně špatného plnění pracovních úkolů. VEBA, a.s. používá na hodnocení výkonnosti 3 formuláře:

- pro řídicí pracovníky (tj. pracovník mající alespoň jednoho podřízeného),
- pro TH pracovníky,
- pro výrobní a obslužné profese (Kousal, 2017f).

U všech *TH pracovníků* se hodnotí následující kritéria.

- výkonnost na pozici
 - **kvalita plnění cílů a úkolů,**
 - **včasnost plnění cílů a úkolů,**
 - **vedení motivace a rozvoj podřízených** (u řídicích pracovníků),
nebo **zastupitelnost** (u ostatních THP),
 - **samostatnost,**
 - **vstřícnost při plnění společných úkolů,**
- výkonnostní potenciál
 - **přináší nová řešení,**
 - **široká odbornost,**
 - **flexibilita – použitelnost,**
 - **schopnost zvyšovat kvalifikaci,**
 - **psychická odolnost** (Kousal, 2017f).

Hodnocení výkonnosti probíhá vždy jednou ročně, přímý nadřízený uděluje pracovníkovi ke každému z kritérií počet bodů 1–5, přičemž 5 znamená nejvyšší výkonnost. K bodům lze doplnit i jejich odůvodnění. Vyhodnocení proběhne přes počítač, kde z počtu dosažených bodů vyjde výsledek v procentech (procentuální plnění), celkový počet bodů a slovní hodnocení. Výsledky se posílají zaměstnancům TH elektronicky, načež proběhne hodnotící pohovor s přímým nadřízeným. Podle výsledků se konzultuje například, jak by se měl zaměstnanec zlepšit, lze mu vybrat určitý druh školení nebo se mu může naopak dostat pochvaly za řádné plnění úkolů (Kousal, 2017f).

Některým TH pracovníkům, majícím předem stanovené úkoly a cíle (měřítka jsou třeba tržby), za určité konkrétní úkoly, které se jim po roce vyhodnotí (samozřejmě se musí tedy jednat o měřitelné činnosti) na základě předem daných kritérií, mohou dostat prémie (Kousal, 2017f).

2.2.7 Výkonnost zaměstnanců

Produktivita práce z přidané hodnoty, kterou lze měřit výkonnost zaměstnanců, je vypočtena za všechny zaměstnance společnosti, tedy THP + D, stejně tak jako osobní náklady z přidané hodnoty.

Tabulka č. 7: Osobní náklady, přidaná hodnota, produktivita práce z přidané hodnoty a osobní náklady z přidané hodnoty za roky 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2014, 2015, 2016, 2017; Kousal 2018d)

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Osobní náklady (v tisících Kč)	508 067	538 636	430 415	343 535	363 655
Přidaná hodnota (v tisících Kč)	1 024 116	1 090 949	580 767	368 504*	327 165
Osobní náklady z přidané hodnoty (v %)	49,61	49,37	74,11	94,21	111,2
Produktivita práce z přidané hodnoty (v Kč)	859 158	872 759	517 618	407 186	384 900

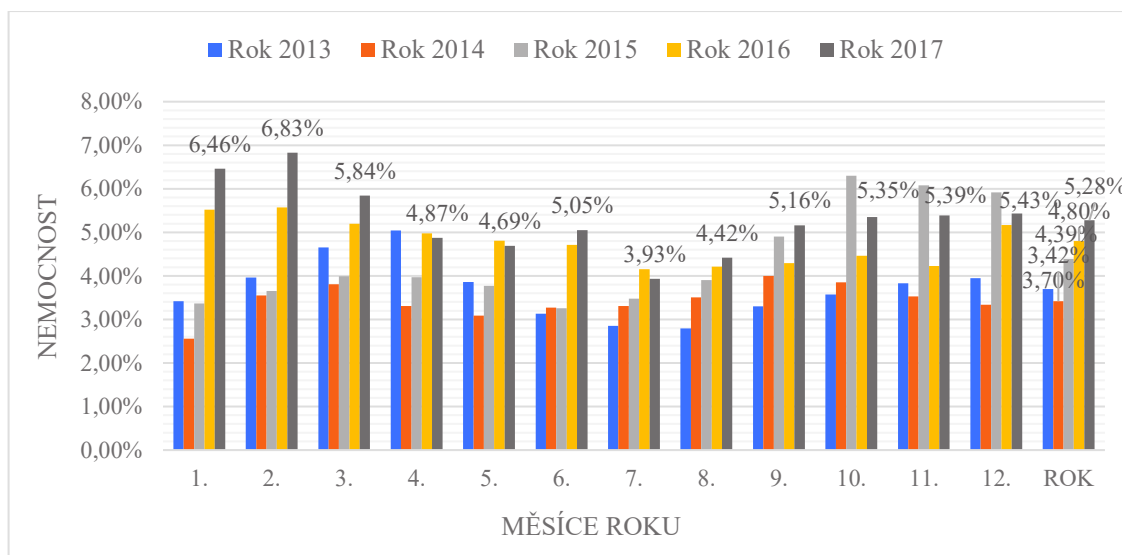
* viz. „Výroční zpráva za rok 2016“ – ř. (2-4) + ř. (1+7+8) – ř. (5+6)

Z tabulky č. 7 je vidět, že podíl osobních nákladů na přidané hodnotě má rostoucí trend (vyjma roku 2014, kde je o něco málo vyšší než předešlý rok), což značí, že zaměstnanci produkují menší zisky za větší peníze. Produktivita práce v rámci analýzy časových řad v roce 2014 oproti roku předchozímu vzrostla o 1,58 %. Během dalších let má klesající trend, což pro společnost není dobré. Následující rok (2015) rapidně klesla, a to o 40,69 % a další rok se snížila o cca 22 %. V roce 2017 oproti roku 2016 poklesla o 5,47 %. Tedy v porovnání s rokem 2015, kdy se prudce snížila, je zaznamenáván každým rokem čím dál menší procentuální pokles. Je to dáno

tím, že v krizovém roce 2015 došlo ke snížení obchodní marže a výkonů – z nichž tvoří největší část „tržby za prodej vlastních výrobků a služeb“, které se snížily téměř o polovinu oproti předešlému roku, čímž se snížila přidaná hodnota. V roce 2016 měly tržby stále klesající trend, ale už ne tak prudký, jako v předešlém roce. Rok 2017 zaznamenává již menší pokles produktivity práce, nedošlo k nijak velkému snížení přidané hodnoty.

2.2.8 Nemocnost

V grafu č. 3 je uvedený rozbor nemocnosti zaměstnanců VEBA za roky 2013-2017. Tyto informace jsou dále, v tabulce č. 8, porovnány opět s makroekonomickými údaji – s nemocností v okrese Náchod, v Královéhradeckém kraji i celkově Českou republikou. Hodnoty jsou uvedeny jednotlivě za každý měsíc a následně celkově za každý rok.



Graf č. 3: Nemocnost v letech 2013-2017 (Zdroj: Kousal, 2018a)

Průměrné procento dočasné pracovní neschopnosti pro nemoc a úraz

Z tabulky č. 8 je zřejmé, že nemocnost má rostoucí trend, což je zřejmě dáno tím, že se zvyšuje důchodový věk. Starší lidé jsou nemocní častěji než ti mladší.

K prodlužování důchodového věku dochází v ČR už od roku 1996. U mužů je prodloužen každým rokem o 2 měsíce, u žen o 4 (někdy až o 6 měsíců každý rok) (Mařík, 2017).

Ve společnosti VEBA se též nemocnost zvyšuje (vyjma roku 2014, kdy byla nemocnost nižší než rok předešlý, a dokonce i nižší než průměrné procento pracovní neschopnosti v Královéhradeckém kraji i celé ČR). V roce 2016 okres Náchod vykazoval vyšší

procento nemocnosti než průměr celého Královéhradeckého kraje (o 0,5%) a ČR (o 0,6%). V grafu nemocnosti zaměstnanců (graf č. 3) VEBA lze též sledovat v roce 2017 vyšší procento nemocnosti než v předešlých letech, které dokonce přesáhlo hranici 5 % a nejvyšší hodnoty jsou zaznamenány v zimním období.

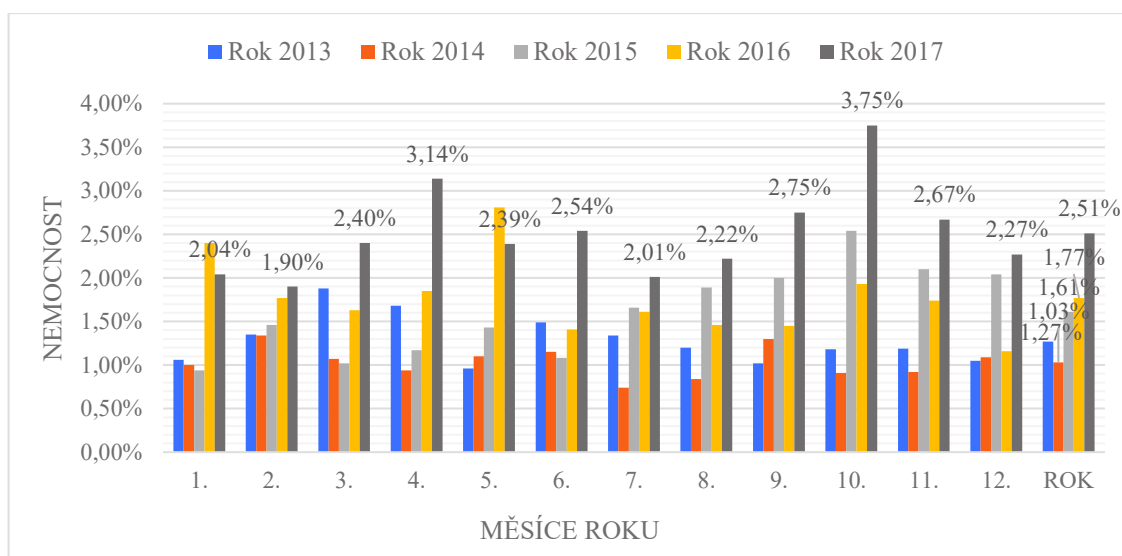
Tabulka č. 8: Průměrné procento pracovní neschopnosti v letech 2013-2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad, 2015)

Oblast/Rok	2013	2014	2015	2016	1. pololetí 2017
Náchod	4,0	4,2	4,7	4,8	5,22
- z toho nemoc	3,4	3,5	3,9	4,0	4,43
Královéhradecký kraj	3,7	3,7	4,1	4,3	4,74
- z toho nemoc	3,0	3,0	3,4	3,6	3,98
ČR	3,6	3,7	4,1	4,2	4,62
- z toho nemoc	3,1	3,1	3,5	3,6	3,97

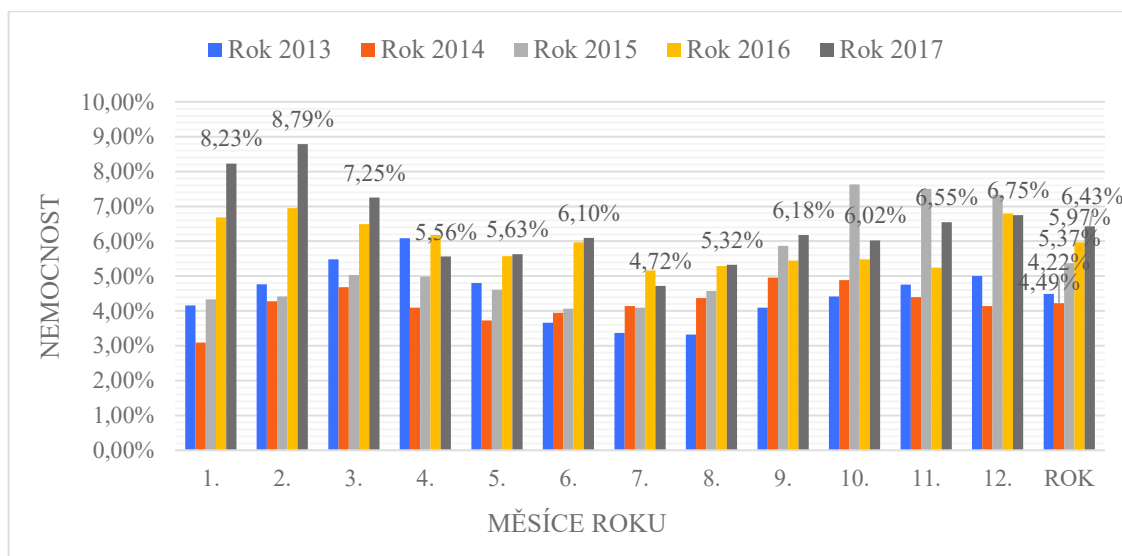
Porovnání THP a D

V následujících grafech č. 4 a č. 5 jsou hodnoty nemocnosti kategorií THP a D v letech 2013-2017. Hodnoty jsou uvedeny za každý měsíc a následně sumární hodnota za každý rok.

TH pracovníci jsou výrazně méně nemocní než pracovníci dělníci. Jeden z hlavních důvodů je ten, že dělníci vykonávají více fyzicky náročnou práci, kterou někteří z nich provádí ve ztížených podmínkách. Opět je z grafů č. 4 a č. 5 zřetelně vidět, že nejvyšší nemocnost za roky 2013-2017 u obou kategorií, byla v roce 2017 a u dělníků dosáhla maxima 8,79 % v měsíci únoru, což je u TH pracovníků naopak měsíc s nejnižší nemocností za celý rok. U kategorie THP dosáhla nejvyšší nemocnost maxima v říjnu, a to 3,75 %.



Graf č. 4: Nemocnost THP za roky 2013-2017 (Zdroj: Kousal, 2018a)



Graf č. 5: Nemocnost D za roky 2013-2017 (Zdroj: Kousal, 2018a)

2.2.9 Informovanost

Ve Vebě slouží pro poskytování informací zaměstnancům o různých chystaných akcích (př. Veletrhy – př. Heimtextil, Dny otevřených dveří, módní přehlídky „Vítání jara“ apod.) *intranetové stránky*. Ohledně informací o zaměstnaneckých výhodách chodí zaměstnancům TH *emaily*. Dále má Veba a odbory Veba *internetové stránky*, kde ovšem mnoho informací ohledně chodu společnosti není (Kousal, 2018c).

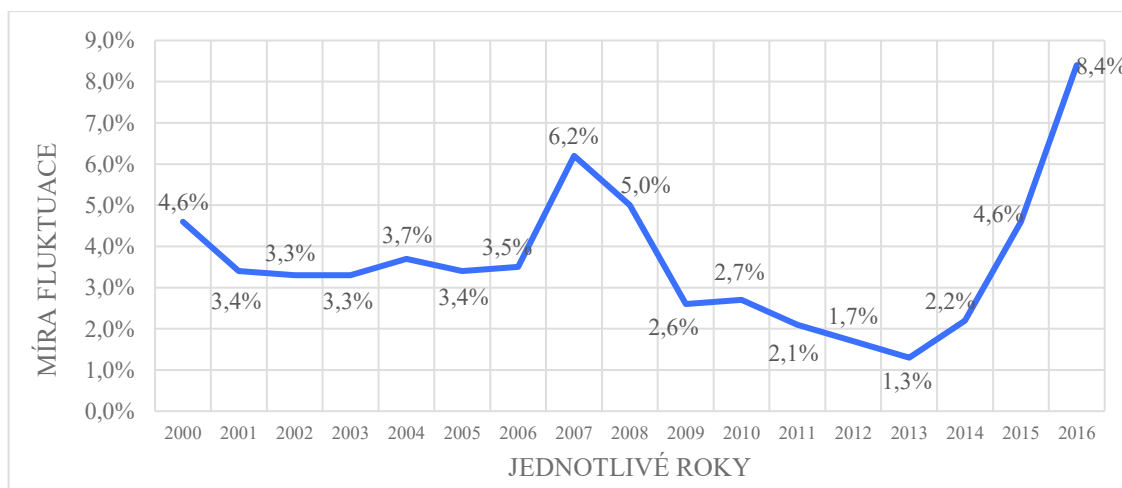
Zaměstnanec má šance lépe obhájit svá práva právě v odborové organizaci. Odbory vybízejí zaměstnance k tomu, aby se stali jejich členy s tím, že čím víc členů odbory budou mít, tím mohou zajistit větší výhody v kolektivní smlouvě. S pomocí této organizace je též například možnost řešení pracovněprávních vztahů, či při určitých podmínkách bezplatné právní zastoupení v řízení před soudy. Jedinou podmínkou pro to, aby se zaměstnanec mohl stát členem, je uhrazení měsíčního příspěvku ve výši 1 % z čisté mzdy (Habart, 2018).

Pro zaměstnance jsou k dispozici také *informační kiosky*, které jsou rozmístěny v Polici nad Metují, kde se nachází tři, dále dva v Broumově-Olivětině a jeden v sídle společnosti. Na těchto kioscích si zaměstnanci mohou nahlédnout do jídelníčku, bezpečnostních předpisů, telefonního seznamu, bulletinu Veby, dále jsou zde obsaženy informace o docházce, odborech, telefonním tafru a počasí (Kousal, 2018c).

2.2.10 Fluktuace

Sledování fluktuace je ve společnosti prováděno měsíčně a vyhodnocuje se jednou za rok. Slouží společně i s rozbořem nemocnosti pro upřesnění personálního plánování.

V grafu č. 6 je znázorněna míra fluktuace ve společnosti v letech 2000-2016.



Graf č. 6: Míra fluktuace v letech 2000-2016 (Zdroj: Kousal, 2017a)

Rozpětí doporučené míry fluktuace se uvádí 5–7 %, přičemž v tomto rozpětí se pohybují pouze 2 sledované roky, a to 2007 a 2008. Od roku 2015 se ve společnosti propouštělo z organizačních důvodů a na tuto skutečnost reagovali někteří zaměstnanci výpovědí.

Z grafu č. 6 lze sledovat, že míra fluktuace v čase klesala (s výjimkou let 2007 a 2008), kdy nejnižší úroveň dosáhla v roce 2013 (1,3%) a od této doby má rostoucí trend.

2.3 Dotazníkové šetření

Cílem této práce má být vylepšení současného motivačního systému v podobě návrhů, s čímž je spojena spokojenost a výkonnost TH zaměstnanců. K tomu měl dopomoci tento dobrovolný anonymní dotazník, uvedený v příloze 1. Anonymní z důvodu předejití neupřímných odpovědí z obav zaměstnanců, pokud by se měly výsledky dostat někomu, komu by neměly.

2.3.1 Struktura dotazníku

V úvodu dotazníku byla představena autorka, cíl výzkumu, dále tam byla uvedena informace o anonymitě a též to, že výsledky nebudou nijak zneužity a v případě zájmu poskytnuty i vedení společnosti.

Otázky dotazníku byly sestaveny jednoduchou formou, aby byly dobře pochopitelné a tak, že v každé bylo možno označit pouze jednu odpověď, s tím, že u některých byla poslední odpověď otevřená a respondent mohl svůj názor konkrétněji rozepsat. Celkově dotazník obsahuje 13 otázek, z čehož jedna otázka má 6 podotázek.

Dotazník byl uspořádán se snahou o jistou provázanost otázek mezi sebou. První otázka byla klíčová, a to, zda se zaměstnanec cítí v práci celkově **dostatečně motivován** s návazností na další otázku, co ho motivuje k **vyšší pracovní výkonnosti**. Vyskytovala se dále například otázka, kde měl zaměstnanec určit, jak je spokojen s faktory, které ovlivňují jeho práci, jako například **vztahy se spolupracovníky** či **nadřízenými, podmínky na pracovišti**, do kterých se řadí hluk, osvětlení, teplota, aj. nebo **celková komunikace ve společnosti**. Následovaly otázky ohledně **zaměstnaneckých výhod**, které se objevily už v předchozí otázce ohledně ovlivňujících faktorů. V druhé otázce jednou z odpovědí, na motivaci k vyšší pracovní výkonnosti, byla pochvala/uznání od nadřízeného. Tato otázka byla dále rozvedena v dalších dvou otázkách 9 a 10. Atmosféra na pracovišti, což byla otázka, která úzce souvisí, či dokonce spojuje otázky vztahů se spolupracovníky a vztahů s nadřízenými, která byla opět ve faktorech zmíněna. Poslední dvě otázky byly informačního charakteru.

2.3.2 Průběh dotazování

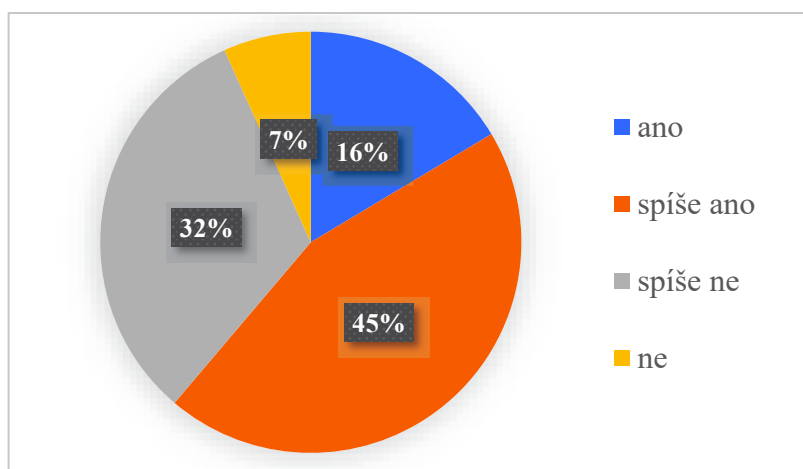
Tento dotazník byl rozdán v papírové formě všem TH zaměstnancům společnosti, vyjma řídicích manažerů a hotelového resortu, jelikož hotelový resort sice pod společnost Veba spadá, ale nijak přímo se samotnou výrobou nesouvisí, tj. nepatří k hlavnímu podnikání (tvoří malou část TH zaměstnanců, bylo to na doporučení personalisty). S tímto tedy počet pracovníků, kterým bylo možnost dotazník rozdat, byl roven 206 (z celkových 228 THP). Tato akce byla domluvena s vedoucím odboru personalistika a administrativní pracovníci na recepci. Distribuce dotazníků byla zajištěna přes personalistu, který rozdal celkových 206 dotazníků příslušným vedoucím oddělení, kteří se zajistili o to, aby zaměstnanci dotazník dostali. Vyplněné dotazníky respondenti házeli na recepci do předem připravené urny.

2.3.3 Návratnost dotazníku

Z celkových rozdaných 206 dotazníků se jich zpět navrátilo 137, návratnost činí 66,5 %, což je nad průměrnou mírou návratnosti, je relevantní. Ovšem 3 dotazníky byly špatně vyplněné, hodnoceny byly pouze řádně vyplněné, kterých bylo 134, přičemž míra návratnosti správně vyplněných dotazníků je tedy 65 %. Lze ho považovat za relevantní.

2.3.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jak již bylo uvedeno, první byla zásadní otázka týkající se motivace, a to „Cítíte se v práci celkově dostatečně motivován/a?“.

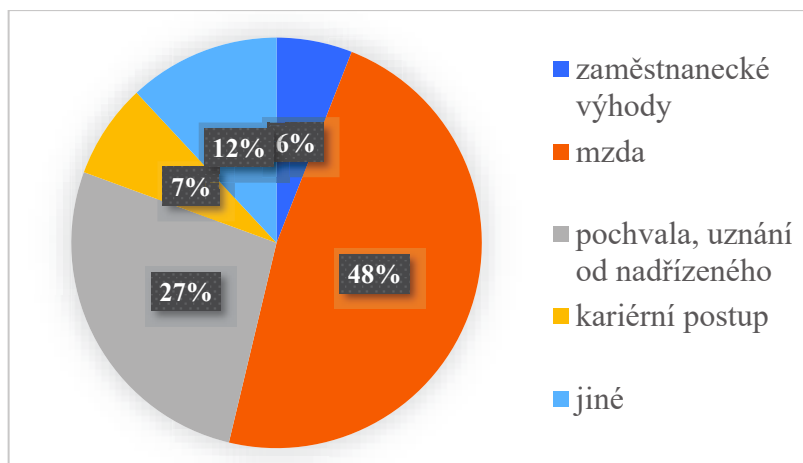


Graf č. 7: Otázka č. 1 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejméně hlasů respondentů získala odpověď „ne“, a to 7 %. Převažující jsou nad zápornými kladné odpovědi (ano, spíše ano), na které odpovědělo dohromady 61 % respondentů. U těchto odpovědí je sice překročena 50% hranice, stále to ale není zdaleka pozitivní výsledek, druhá nejčastější odpověď je totiž „spíše ne“ mající 32 % odpovědí. Tito nemotivovaní zaměstnanci nemají zřejmě správné podněty k tomu, aby vykonávali efektivní práci a tím přispívali ke splnění společných cílů. Nemotivována je téměř polovina THP se středoškolským vzděláním s maturitou (jejich nejvyšším dosaženým). Taktéž (až na jednoho zaměstnance) i všichni respondenti mající bakalářské vysokoškolské vzdělání, to samé pracovníci s vyšší odbornou školou. U magisterského vysokoškolského vzdělání naopak většina respondentů odpověděla kladně.

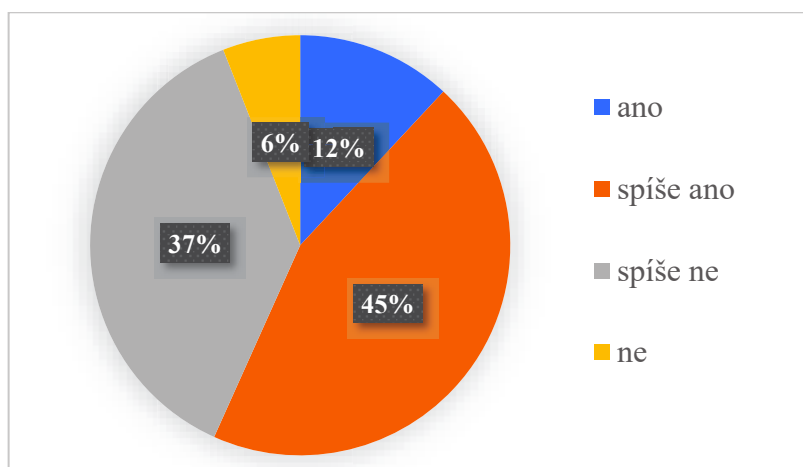
Druhá otázka byla navazující a zněla „**Co Vás nejvíce motivuje k vyšší výkonnosti v práci?**“. Zde mezi odpověďmi převažuje, asi očekávaná, „mzda“. Téměř polovina respondentů zvolila tuto odpověď. S necelými 30 % odpovědí dotazovaných je na druhém místě reakce na „**pochvalu, uznání od nadřízeného**“, načež bude v otázce 9 rozebráno, pro jakou část zaměstnanců je tato pochvala skutečně důležitá a v otázce další, kolik jich jí skutečně dostává. Skoro se shodným počtem odpovědí vyšly zaměstnanecké výhody a kariérní postup zaměstnance. Středoškolsky vzdělaní zaměstnanci se spíše shodují v odpovědi „mzda“, naopak vysokoškolští pracovníci preferují pochvalu nadřízeného. Při jejich vzdělání mají zřejmě vyšší peněžní ohodnocení než zmínění středoškolsky vzdělaní zaměstnanci, jsou s ním pravděpodobně více spokojeni a soustředí se spíše na nematné formy odměn, vedoucí k pocitu důležitosti a užitečnosti, není to ovšem pravidlem. Například s předpokladem, že pracovník pracující ve společnosti déle než 10 let by měl mít logicky vyšší mzdu než někdo, kdo tam působí krátce, nadpoloviční většina TH zaměstnanců působících ve společnosti déle než 10 let uvedla jako nejsilnější motivátor mzdu před pochvalou.

Na odpověď „jiné“ zareagovalo 16 dotazovaných. Ne všichni v této otázce pokračovali písemným odůvodněním. Někteří ale sdělili, že je motivuje například vlastní aktivita, zájem nadřízeného o jejich práci, zájem o vlastní práci s odůvodněním, že pokud svou práci dělá, tak chce, aby byla vykonána řádně. Další zaměstnanec též odpověděl, že ho práce zkrátka baví, což je samozřejmě velmi dobře.



Graf č. 8: Otázka č. 2 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Další, a to třetí, otázka zněla „**Myslíte si, že Vaše měsíční odměna odpovídá Vaším pracovním výkonům?**“, na kterou byly kladné a záporné odpovědi přibližně vyrovnané. Pouze 16 respondentů odpovědělo jistě, že „**ano**“. 60 se jich vyjádřilo, že „**spíše ano**“, což je s odpovědí „ano“ dohromady více než polovina kladných odpovědí, konkrétně 57 %. Jako druhá nejčastější odpověď se vyskytovala ale „**spíše ne**“ a pouze 6 % dotazovaných, což odpovídá osmi hlasům, odpovědělo na tuto otázku, že „**ne**“.

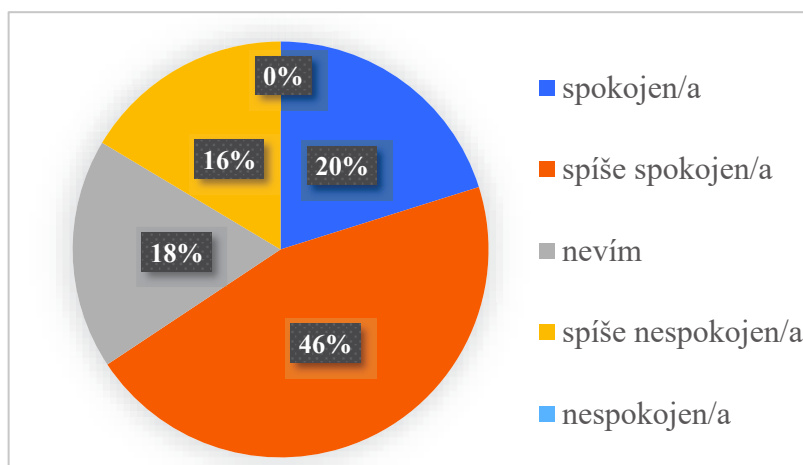


Graf č. 9: Otázka č. 3 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Středoškolsky vzdělaní zaměstnanci mají kladné a záporné odpovědi vyrovnané, vysokoškolsky vzdělaní pracovníci jsou většinou spíše spokojeni se svým měsíčním peněžním ohodnocením. S ohledem na praxi by měl být spíše spokojenější pracovník, který ve společnosti působí delší dobu, který dostává i vyšší odměny za věrnost. Ti, kteří ve společnosti působí více než 10 let jsou v kladných a záporných odpovědích vyvážení. Stejně tak zaměstnanci pracující ve Vebě 6-10 let a respondenti zde pracující

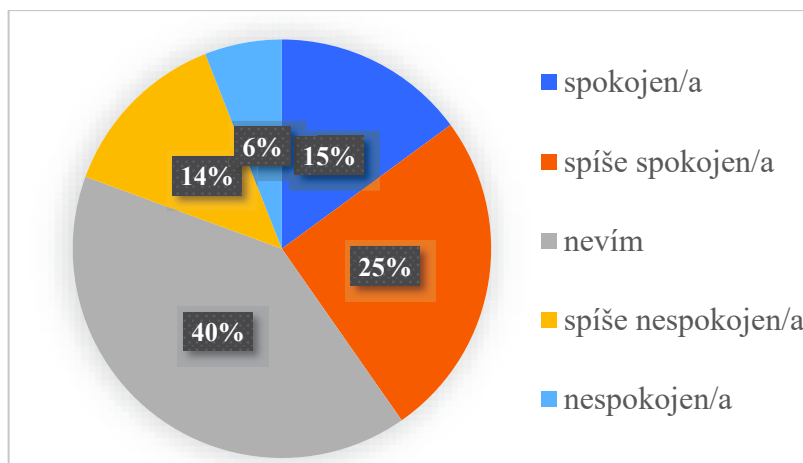
méně než 6 let jsou spíše spokojeni. Prognóza o delší pracovní zkušenosti ve společnosti a tím vyšší spokojenosti s měsíční odměnou se tedy spíše nepotvrdila.

Otázka „**Jak jste spokojen/a s následujícími faktory ovlivňující Vaši práci?**“ obsahuje 6 podotázek, kde v každé je jistý faktor, kterému měl respondent přidělit odpovědi „spokojen/a“, „spíše spokojen/a“, „nevím“, „spíše nespokojen/a“ a „nespokojen/a“.



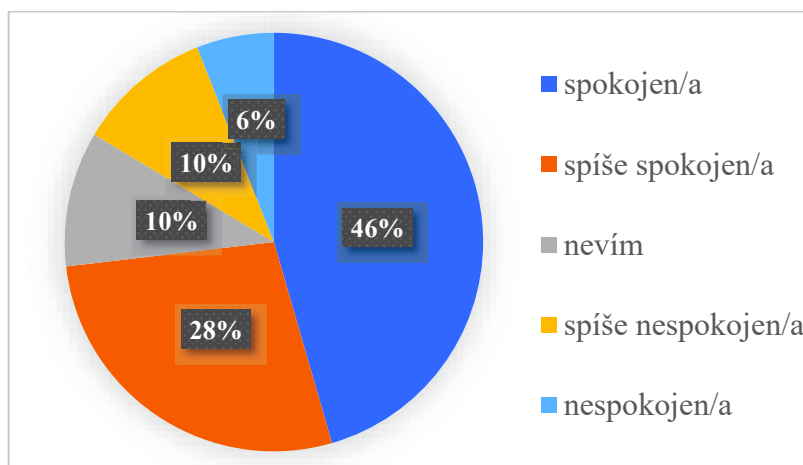
Graf č. 10: Otázka č. 4 – zaměstnanecké výhody (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jako první jsou uvedeny *zaměstnanecké výhody*, na kterou ani jeden z tázaných zaměstnanců neodpověděl, že spokojen není. S rozdíly 2 % vyšly odpovědi „**spíše nespokojen/a**“ (16 %), „**nevím**“ (18 %) a „**spokojen/a**“ (20 %). Téměř polovina dotazovaných odpověděla na tuto otázku „**spíše spokojen/a**“, což s odpovědí „**spokojen/a**“ dává společně 66 %, což odpovídá 88 respondentům. Velmi spokojení se jeví středoškolsky vzdělaní pracovníci, u kterých kladné odpovědi tvoří bezmála 74 %. S *možností povýšení* je **spokojeno** 15 % dotazovaných zaměstnanců, **spíše spokojeno** 25 % a převažuje odpověď „**nevím**“, kterou označilo 54 respondentů. Záporně odpovědělo 20 % respondentů. Převažující odpověď „**nevím**“ může být nejspíše dána tím, že se ti příslušní zaměstnanci o žádný kariérní postup nesnaží a jsou spokojeni s pracovním místem, které mají.



Graf č. 11: Otázka č. 4 – možnost povýšení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zde jsou uvedeny *vztahy se spolupracovníky* (graf č. 12) a *vztahy s nadřízenými pracovníky* (graf č. 13).

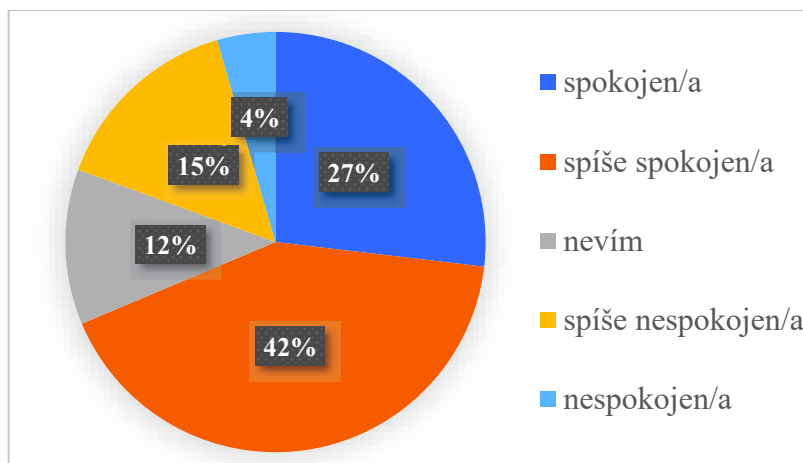


Graf č. 12: Otázka č. 4 – vztahy se spolupracovníky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vztahy mezi TH spolupracovníky společnosti se zdají být převážně dobré. Kladné odpovědi zahrnují v souhrnu 74 % odpovědí.

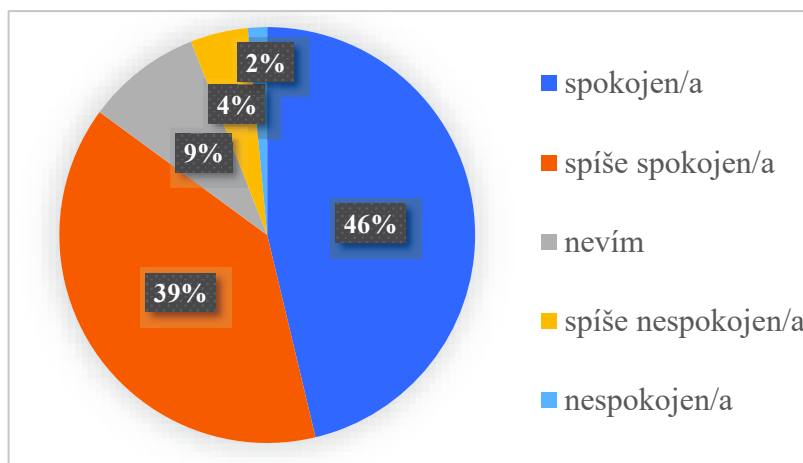
O něco méně kladných odpovědí než u předešlé otázky, vykazuje otázka ohledně vztahů k nadřízeným pracovníkům, a to o 5 %. Liší se tu ovšem poměr odpovědí kladného charakteru. Najisto **spokojeno** je se vztahy k nadřízeným pracovníkům o 19 % méně, než to bylo u spolupracovníků a odpověď „**spíše spokojen/a**“ zodpovědělo o 14 % více respondentů.

Z výsledků těchto otázek by měla vyjít také především kladným výsledkem otázka zabývající se **celkovou atmosférou** na pracovišti.



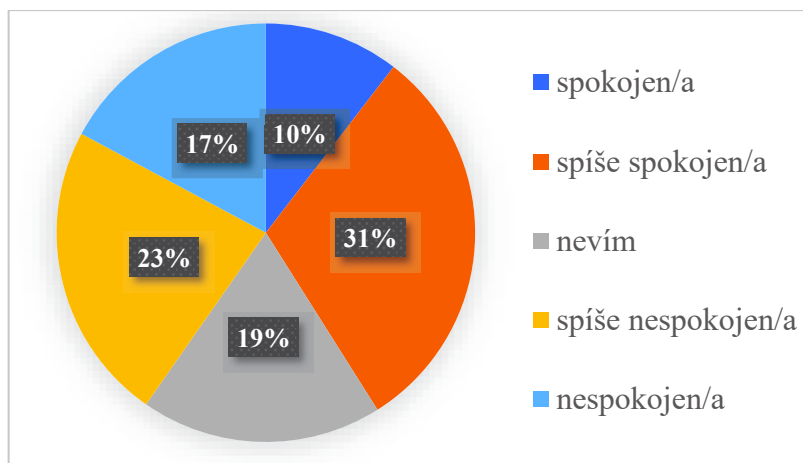
Graf č. 13: Otázka č. 4 – vztahy s nadřízenými (Zdroj: Vlastní zpracování)

Do *podmínek*, ve kterých zaměstnanci pracují se řadí například hluk, osvětlení či třeba teplota. Ve většině případů jsou s těmito okolnostmi respondenti spokojeni, konkrétně **spokojeno** jich je 46 % a **spíše spokojeno** 39 %. 12 dotazovaných **neví**, 6 jich je **spíše nespokojeno** a pouze 2 jsou **nespokojeni**. Značí to, že podmínky pro práci jsou zajištěny dobře.



Graf č. 14: Otázka č. 4 – podmínky na pracovišti (Zdroj: Vlastní zpracování)

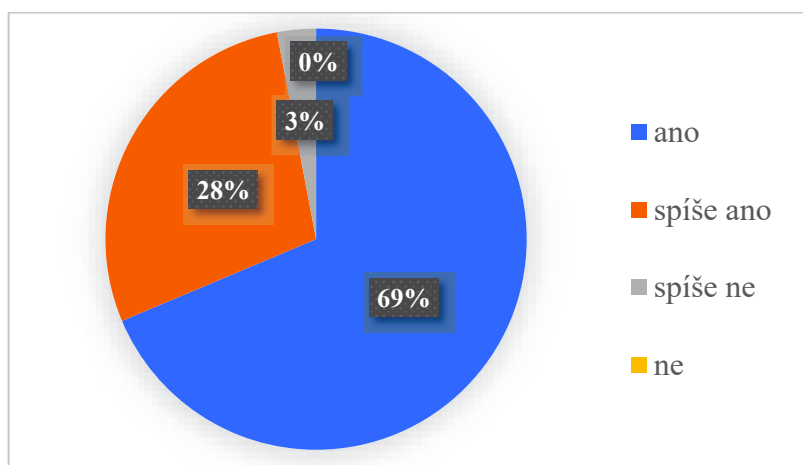
Otázku č. 4 uzavírá dotaz na *celkovou komunikaci*, ať už mezi spolupracovníky, s nadřízenými nebo je tím myšlena celková informovanost o dění ve společnosti. Tím se rozumí například samotná obchodní situace, spolupráce s módními návrháři nebo třeba informace ohledně konaných akcí – Veletrh Heimtextil, Dny otevřených dveří, módní přehlídky „Vítání jara“ apod.



Graf č. 15: Otázka č. 4 – celková komunikace (Zdroj: Vlastní zpracování)

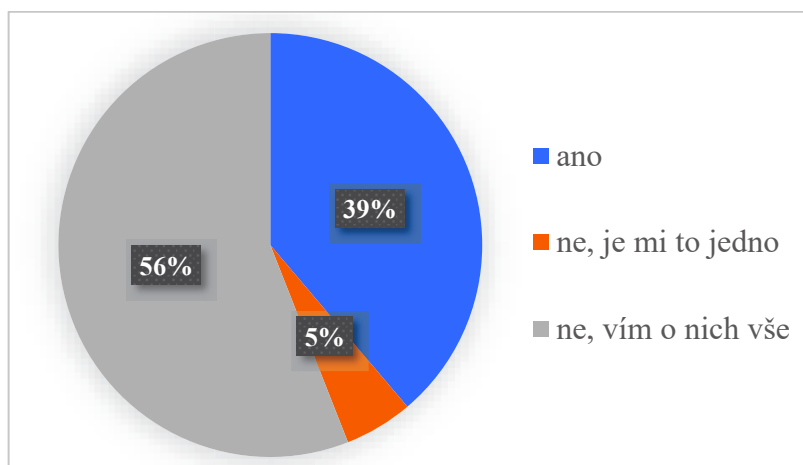
Odpovědi jsou celkem vyvážené, takřka stejný počet mají kladné i záporné odpovědi, a to 40 %. Téměř 20 % respondentů neví, jak se vyjádřit. Polovina pracovníků nemusí být celkově dostatečně informována.

Část dotazníku podrobněji zaměřená na *zaměstnanecké výhody* začíná otázkou č. 5, která zní: „**Víte, jaké zaměstnanecké výhody jsou Vám poskytovány?**“. Žádný dotazovaný zaměstnanec na ni neodpověděl, že neví. 4 respondenti odpověděli „**spíše ne**“, to lze přisuzovat asi nejspíše tomu, při jejich odpovědi na poslední otázku, na kterou odpověděli, že ve společnosti působí méně než rok, že si zatím nestihli zjistit všechny informace o těchto výhodách v Kolektivní smlouvě či od ostatních spolupracovníků, kteří ve společnosti působí delší dobu a jsou s touto informací již dobře obeznámeni. Většina dotazovaných ví, jaké jim jsou poskytovány zaměstnanecké výhody.



Graf č. 16: Otázka č. 5 (Zdroj: Vlastní zpracování)

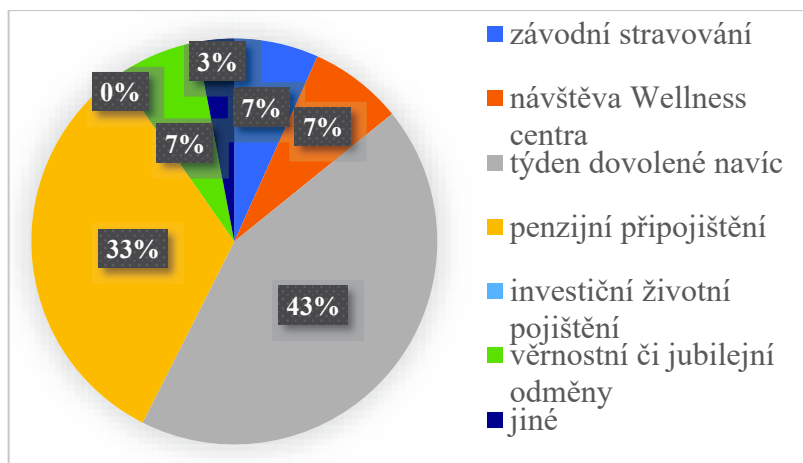
Otázka č. 6 zjišťuje, zda chtějí zaměstnanci více informací ohledně poskytovaných zaměstnaneckých výhod a je formulována takto: „**Uvítal/a byste více informací ohledně zaměstnaneckých výhod, které jsou Vám nabízeny?**“.



Graf č. 17: Otázka č. 6 (Zdroj: Vlastní zpracování)

52 dotazovaných zaměstnanců, což je téměř 40 %, by uvítalo více informací ohledně těchto nabízených výhod. Z nich je 34 zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují více než 10 let, 4 zaměstnanci, kteří v ní působí 6-10 let, 6 pracovníků zaměstnaných ve společnosti 4-5 let, 2 pracovníci zaměstnaní ve Vebě 1-3 roky a 6, kteří zde pracují méně než rok. Z toho lze usoudit, že více informací nepotřebují jen nově zaměstnaní pracovníci, ale uvítali by je i zaměstnanci, kteří působí ve společnosti delší dobu.

Sedmá otázka v dotazníku vyhlíží takto: „**Která ze zaměstnaneckých výhod je pro Vás nejatraktivnější?**“. Nejvíce přitažlivou výhodou je pro respondenty týden dovolené nad rámec uvedený Zákoníku práce a po něm následuje oblíbený příspěvek na penzijní připojištění. Následují, se stejným procentem, závodní stravování, návštěva Wellness centra a věrnostní/jubilejní odměny. Poslední možnost této otázky byla otevřená a jeden zaměstnanec v ní uvedl, že upřednostňuje odměny za dosažení cílů, jiný, že pro něj jsou atraktivní odměny všechny.



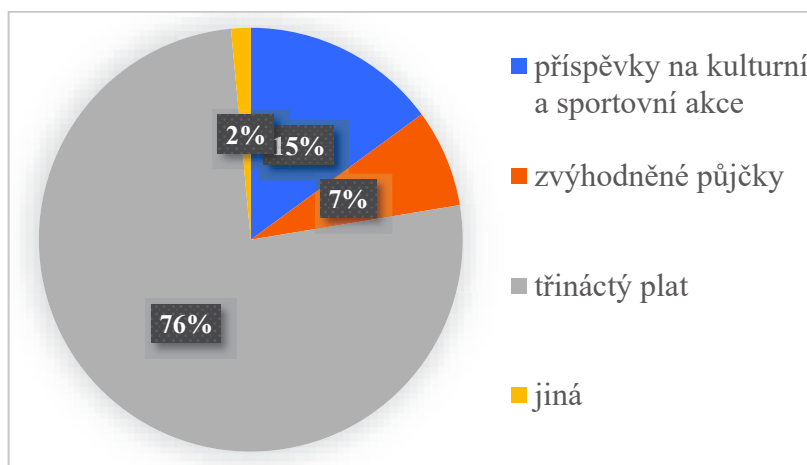
Graf č. 18: Otázka č. 7 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Obecně technicko-hospodářští pracovníci chtějí spíše právě onen týden dovolené navíc – jejich prioritou je více volného času. Odlišují soukromý život od pracovního, chtějí trávit více času s rodinou, přáteli. Tedy budou se například více přiklánět k pružné pracovní době či práci z domova. Penzijní připojištění mohli zvolit spíše starší lidé, protože právě pro ně je logicky oblíbeným poskytovaným benefitem, ovšem i hodně mladších lidí si určitě volí toto připojištění jako investici do budoucnosti.

Část dotazníku zaměřená na *zaměstnanecké výhody* končí otázkou č. 8., a je to otázka „**Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste uvítal/a, aby Vám byla poskytována?**“. Absolutní převahu má možnost **třináctý plat**. Tato výhoda dříve ve společnosti byla v podobě roční odměny při splnění ukazatele EBITDA, pokud se společnosti dařilo. 15 % dotazovaných zaměstnanců by uvítalo příspěvky na kulturní a sportovní akce, 7 % zvýhodněné půjčky a 2 % odpověděli, že by uvítali jinou výhodu, kterou by u jednoho zaměstnance byl 1-2 dny volna v případě krátkodobé nemoci – tzv. „sick days“.

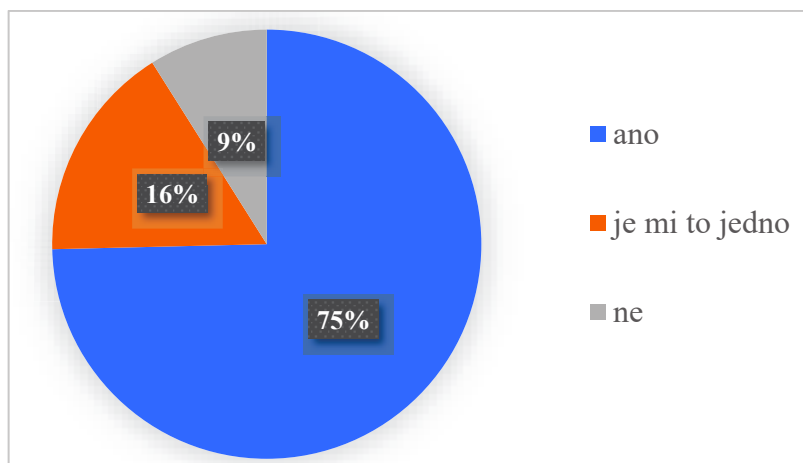
Jedno z nejdůležitějších kritérií při výběru práce rozhodně představují finance. Člověk chce uspokojit nejen své základní potřeby, chce uživit sebe a svou rodinu, mít obydlí, být v životě spokojený a moci si dovolit i něco „navíc“ – proto se není čemu divit, že by si většina respondentů zvolila 13. plat. Vedle této zaměstnanecké výhody by si část dotazovaných zaměstnanců přála příspěvky na sportovní a kulturní akce – všichni tito respondenti uvedli, že pracují ve společnosti více než 10 let, až na dva, kteří patří do kategorie 6-10 let. Byl jim tedy dříve pravděpodobně poskytován 13. plat, než došlo k jeho zrušení, a i přesto se přiklání k jiné zaměstnanecké výhodě. Tito

zaměstnanci zřejmě pravidelně kulturní či sportovní akce navštěvují a třeba díky těmto příspěvkům budou moci navštěvovat častěji a přiměje to chodit na ně i zaměstnanci, kteří jsou mimo toto dění.



Graf č. 19: Otázka č. 8 (Zdroj: Vlastní zpracování)

V návaznosti na odpovědi v otázce č. 2, kde 30 % respondentů odpovědělo, že je pro ně motivující k vyššímu výkonu pochvala od nadřízeného, zní otázka č. 9 takto: „**Je pro Vás důležitá osobní pochvala od Vašeho nadřízeného?**“, která také tím pádem zkoumá, kolik procent při kladné odpovědi na tuto otázku upřednostňuje spíše mzdu. Tři čtvrtiny respondentů odpověděly kladně, tedy „ano“, z nichž 42 % v druhé otázce upřednostňuje mzdu a 30 % právě pochvalu.

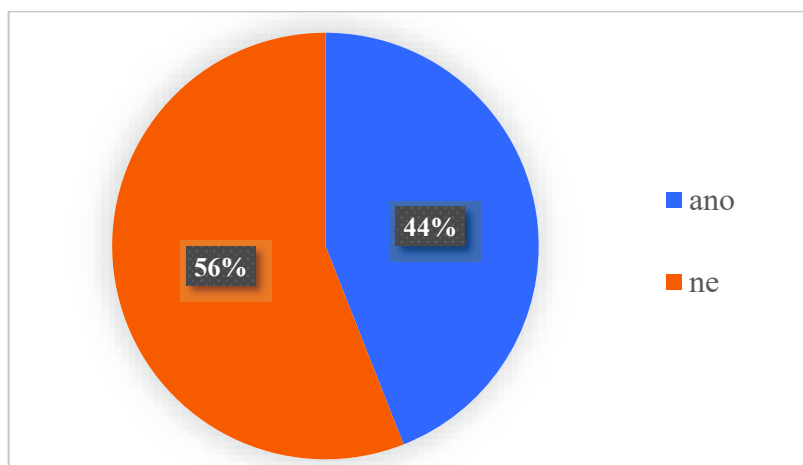


Graf č. 20: Otázka č. 9 (Zdroj: Vlastní zpracování)

S touto otázkou dotazníku souvisí otázka další, desátá: „**Dostáváte osobní pochvaly od svého nadřízeného?**“. Přes polovinu respondentů odpovědělo, že se mu pochvaly

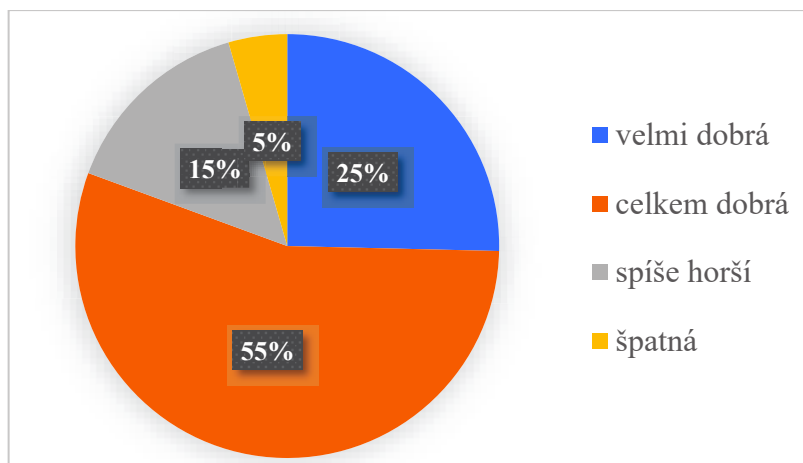
nedostává. Z těchto 56 %, kteří odpověděli „ne“ je pro více než polovinu (65 %) pochvala od nadřízeného důležitá.

Právě pocity sounáležitosti, tedy potřeby úcty, jsou uspokojeny, když je zaměstnanec vnímán jak spolupracovníky, tak svými nadřízenými. Ke zlepšení pracovního výkonu je na prvním místě definován faktor úspěchu, následován *uznáním* – a to je právě pro každého pracovníka velmi důležité a je špatně, když se mu nedostává.



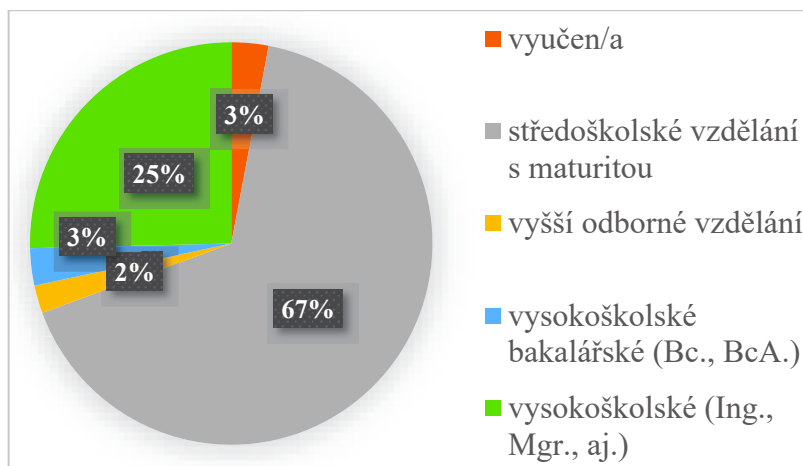
Graf č. 21: Otázka č. 10 (Zdroj: Vlastní zpracování)

„Jaká je celková atmosféra na pracovišti?“ – tento problém je zkoumán v otázce č. 11. Výsledné odpovědi jsou spíše pozitivní. Více než tři čtvrtiny respondentů odpovědělo kladně. V poslední odpovědi, která má možnost, aby se zaměstnanec vyjádřil, pokud je atmosféra špatná, jeden odpověděl (uvedl, že ve společnosti působí více než 10 let, tudíž by měl mít pravděpodobně dost zkušeností), že zaměstnanci nepracují jako jeden celek – jedna společnost, ale každý si stojí pouze za svým oddělením, a také uvedl, že není jasně dané, kdo má jaký úkol a za jakých podmínek na starost, což značí problémy v organizaci práce. Tuto možnost odpovědi (tedy „špatná atmosféra“) zvolilo 6 respondentů, kteří všichni pracují ve společnosti více než 10 let, též u odpovědi „spíše horší“ je většina pracovníků z této kategorie. Je možné, že jde hlavně o osobní nesympatie. Ať už je atmosféra ovlivněna vztahy s nadřízenými či spolupracovníky mezi sebou, špatný den ovlivní i negativně produktivitu práce.



Graf č. 22: Otázka č. 11 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve 12. otázce je zkoumáno **nejvyšší dosažené vzdělání** dotazovaných zaměstnanců.



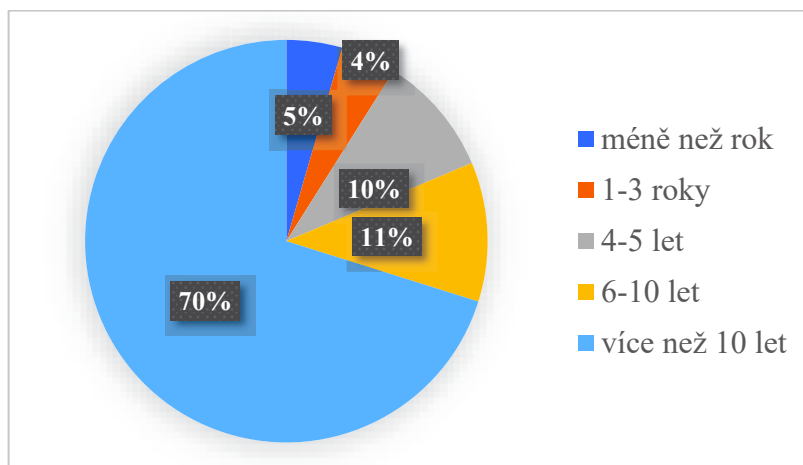
Graf č. 23: Otázka č. 12 (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvyšší počet zaměstnanců je se středoškolským vzděláním zakončeném maturitní zkouškou, dále necelou třetinu tvoří respondenti mající vysokoškolské vzdělání. V současné době mají THP zaměstnanci (ale i dělnické profese) společnosti vyšší vzdělání než v letech minulých, což je přínosné.

Respondenti rozdělení dle nejvyššího dosaženého vzdělání procentuálně zhruba odpovídají rozložení všech TH zaměstnanců ve společnosti. S výjimkou vyučených zaměstnanců, kteří výrazněji „vybočují“ – z celkových 24 odpovídali pouze 4 zaměstnanci.

Poslední otázka pouze roztříbila dotazované zaměstnance podle doby, kterou ve společnosti působí. Většina dotazovaných má s touto společností více než desetileté zkušenosti.

Taktéž procenta respondentů roztržďených podle délky odpracovaných let ve společnosti se téměř shodují s procenty všech zaměstnanců TH podle stejného rozdělení.



Graf č. 24: Otázka č. 13 (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nadpoloviční většina respondentů se v práci cítí motivována. Nejvíce je motivuje k vyšší pracovní výkonnosti odměna v podobě mzdy a skoro třetinu těchto zaměstnanců motivuje pochvala/uznání od svého nadřízeného, z nichž se jí ale 39 % nedostává. 43 % dotazovaných si myslí, že jejich měsíční odměna neodpovídá jejich výkonům, které v práci podávají.

Nikdo z respondentů neodpověděl, že by byl s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami nespokojen, spokojeno či spíše spokojeno je 66 % respondentů, což odpovídá 88 zaměstnancům ze 134 dotázaných, většina jich je tedy spokojena, ovšem v porovnání s první otázkou, odpovědělo pouze 6 % dotázaných, že je tyto výhody motivují k vyššímu pracovnímu výkonu. Na otázku ohledně možnosti povýšení nevědělo 40 % respondentů, jak odpovědět. Pravděpodobně se o možnost kariérního postupu nezajímají a jsou spokojeni se stávajícím pracovním místem. Vztahy jak mezi spolupracovníky, tak s jejich nadřízenými se zdají být převážně dobré. Celková atmosféra na pracovišti, kterou tyto vztahy velmi ovlivňují, je tedy též spíše dobrá. I tak je ale část respondentů s atmosférou nespokojena, což může výrazně ovlivňovat jejich produktivitu práce. Otázka ohledně celkové komunikace je v odpovědích celkem vyvážená. Polovina respondentů nemusí být dostatečně informována o dění ve společnosti, což není příliš optimistický výsledek.

Většina dotazovaných zaměstnanců ví, jaké jsou jim poskytovány zaměstnanecké výhody, i tak by ovšem uvítali více informací co se týče těchto výhod. Nepotřebují je pouze nově přijatí zaměstnanci, kteří si třeba ještě nestihli o těchto výhodách zjistit více. Patří mezi ně značná část zaměstnanců, kteří zde pracují více než 10 let. Zaměstnanci si nejvíce vychvalují týdne dovolené navíc a většina by uvítala ze zatím neposkytovaných zaměstnaneckých výhod třináctý plat.

Dotazník lze považovat za relevantní nejen dle počtu navrácených dotazníků, ale i v porovnání s posledními dvěma otázkami, kde z každé z dvou kategorií (nejvyšší dosažené vzdělání, délka odpracovaných let) odpovídalo procento respondentů skoro odpovídající skutečnému procentu těchto zaměstnanců.

2.4 Shrnutí analýzy a problémů

Na základě provedené analýzy stávajícího motivačního systému, především za pomoci interních dokumentů, personalistů a dotazníkového šetření mezi skupinou zaměstnanců TH, byly zjištěny problémy. Největší problém by mohl tkvět v informovanosti pracovníků. Zaměstnanci by měli být pravidelně a kvalitně informováni nejen tom, co nutně potřebují k výkonu své práce, ale též všem důležitým, co se ve společnosti děje a o aktuálních hrozbách. Vzhledem k současné finanční situaci společnosti, která není nejpriznivější a v posledních letech docházelo i k hromadnému propouštění zaměstnanců, to platí dvojnásobně. Pokud se zvýší informovanost, zaměstnanci budou nejen moci lépe vykonávat svou práci, ale budou cítit větší jistotu a nebudou mít strach a obavy ze ztráty zaměstnání.

Největší motivaci mají respondenti ve mzdě. Je to pochopitelné, člověk potřebuje uspokojit své potřeby, chce uživit sebe a svou rodinu a k tomu potřebuje dostatečné finanční prostředky. Zavedení třináctého platu by zaměstnance podnítilo k vyššímu výkonu. TH pracovníci jsou motivováni nejen v podobě mzdy, ale motivuje je i nefinanční odměna v podobě pochvaly. Jak již bylo uvedeno, finanční odměna pochvalu nenahradí, ale pochvala, na druhou, stranu nenahradí odměnu finanční. Více než polovina respondentů uvedla, že se pochvaly nedostává, tím klesá jejich motivace. Přitom pochvala uspokojí potřeby zaměstnance, který vidí, že vedoucí pracovník dokáže ocenit jeho vykonanou práci a motivace k další práci s výkonem pracovníka se bezprostředně zvýší.

Výkon pracovníka je vyšší, pokud je spokojený. Na spokojenost člověka působí mnoho faktorů, jedním z nich je ten, že se cítí odpočatý a plný energie. Vedle třináctého platu by se několika respondentům zamlouvaly i příspěvky na kulturní a sportovní akce. Kulturní vyžití je jedním ze způsobů, jak se na chvíli vzdálit pracovnímu a běžnému každodennímu životu. Navíc působí nejen na psychiku člověka, ale přináší mu nové znalosti a poznatky, které může aplikovat v práci a přijít tak s novými nápady.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Společnost potřebuje nejen kvalitní zaměstnance, ale je potřeba, aby takoví zaměstnanci byli hlavně ve své práci spokojení a motivovaní. Pro takto velkou společnost je složité udržet si všechny zaměstnance spokojené, ale každý nadřízený by se o to měl ze všech sil snažit. Pokud má zaměstnanec peněžní ohodnocení, se kterým je spokojen, ale špatné vztahy (jak se spolupracovníky, tak s nadřízenými), které ovlivňují celkovou náladu a nechut' chodit do práce, je to podle mě horší případ než zaměstnanec, který má možná o něco nižší mzdu, ale atmosféra na pracovišti – tedy dobré vztahy s lidmi kolem sebe, je naprosto přijatelná, až výborná. Odměňování totiž není jen o penězích.

Nejspíše každá společnost má nějaké mezery v motivačním systému, v celkové motivaci a motivačních prostředcích, které pro zaměstnance používá (nebo se o to alespoň snaží). Já se v této kapitole budu snažit navrhnout to, co podle mě chybí nebo není natolik dostačující k tomu, aby se zaměstnanci cítili spokojeni a podávali díky tomu ještě lepší pracovní výsledky a hlavně to, co by si sami zaměstnanci přáli především podle průzkumu, který jsem mezi nimi provedla. Budu se snažit vybírat hlavně takové prostředky a podávat takové nápady, které by pro společnost nebyly výrazně finančně nákladné a těch finančně nákladnějších dát takové podmínky, aby byly možné alespoň v budoucnosti, kdy společnost bude prosperovat, zrealizovat. Pomocí těchto návrhů by zaměstnanci měli být ve své práci spokojenější, což by vedlo k vyšší výkonnosti.

3.1 Pochvaly

Je důležité, když si nadřízený váží svých podřízených a ti si na oplátku váží jich. Když má zaměstnanec špatný den, i samotné poděkování či **pochvala** ho může povzbudit a rázem se může zvednout jeho produktivita. Určitě každý zaměstnanec je rád, pokud je pochválen za odvedenou práci a zlepší se díky ní i celková atmosféra na pracovišti.

Nadřízený by měl chválit své podřízené a tím je motivovat k další práci. Osobní komunikace je důležitá, obzvláště v době, kdy „vládne“ elektronika. Proto taková častější

osobní pochvala rozhodně potěší více než případná jednorozhodná po vyhodnocení výkonnosti zaměstnance či pochvala e-mailem.

Více než polovině respondentů se právě pochval nedostává. V takovéto velké společnosti je složité, aby byl každý zaměstnanec několikrát do týdne osobně chválen svým nadřízeným, a že ve svůj pracovní den nemá každý nadřízený dostatek času, aby pochválil všechny své podřízené. Přesto bych tuto pochvalu, jako prostředek pro zvýšení motivace zaměstnanců, navrhovala. Každý nadřízený by si měl uvědomit, že i pár vlídných slov dokáže jeho podřízenému zlepšit den, chuť do práce, a že těmito slovy mohou zlepšit nejen okamžitý, ale i dlouhodobý výkon a své vztahy. Pokud to není v moci nadřízeného, který má pod sebou velký počet zaměstnanců, chválit týdně každého zvlášť, alespoň skupinové povzbuzení by mohlo zaměstnance vzpružit.

Finanční náklady na tento motivační prostředek jsou nulové, vyžaduje si pouze časové náklady, které na pochvalu mohou činit cca 5-10 minut, u skupiny 10-15 minut. U každého je to ovšem individuální.

3.2 Kulturní a sportovní vyžití

Ať už se jedná o koncerty, různé naučné přednášky, divadelní vystoupení v **kulturních akcích** a ve **sportovních** jóga, posilovna, rehabilitační cvičení či plavecké kurzy. Žádný člověk by neměl kulturně strádat. Každý si čas od času potřebuje odpočinout od práce i běžného života. Díky takovýmto akcím a aktivitám člověk získá nejen nové zkušenosti a poznatky, ale získat i nové přátele, kteří jsou pro život velmi důležití.

Vedle nejčastěji vybrané zaměstnanecké výhody, třináctého platu, který zvolila velká část respondentů, označilo 15 % respondentů, že by do budoucna uvítali jako zaměstnaneckou výhodu příspěvky na tyto kulturní a sportovní akce. Není to sice kdovíjak velká část zaměstnanců, ale myslím, že zavedením těchto výhod by se zvýšila míra kulturního vyžití a kultivovanosti, protože by zaměstnanci začali tyto akce více navštěvovat, chodili by častěji mezi lidi, díky tomu by mohli třeba zajistit nové zakázky. V případě sportovních aktivit též dbali o své zdraví. Ať ti, kteří na takové akce již pravidelněji chodí, tak ty, kteří je nenavštěvují, by takové příspěvky mohly podnítit na ně zavítat. Začali by též více kulturně žít, odreagovali by se od každodenních starostí, či pracovního stresu. Měli by větší nadhled v aktuálním dění a mohli by poté

podávat i lepší výkony v práci, přicházet s novými nápady a tím společně lépe zapracovat na splnění podnikových cílů.

Tyto příspěvky by si přálo 15 % respondentů, budu brát v potaz, že by je nevyužívali pouze oni, ale pobídlo by to i další zaměstnance k jejich využívání. Tedy nejméně 30 % zaměstnanců. Znamenalo by to, že tyto výhody bude využívat alespoň 69 zaměstnanců, každý přibližně dvakrát za měsíc. Ročně by to bylo 1 656 vstupenek. Na každou vstupenku by odbory přispívaly svým členům částkou 200 Kč. Příspěvky by nesměly přesáhnout 20 000 Kč za rok, aby z nich nebyla odváděna daň a muselo by se jednat o nepeněžitě plnění. Tyto příspěvky by nebyly započteny k hrubé mzdě. Na jednoho zaměstnance by to znamenalo částku 4 800 Kč za rok.

Tabulka č. 9: Přibližné náklady při zavedení příspěvku na kulturní a sportovní akce (Zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na 1 zaměstnance ročně (včetně doprovodu)	4 800 Kč
Celkové roční náklady	331 200 Kč

3.3 Informovanost

Průzkum ukázal, že ve společnosti, mezi TH zaměstnanci, je jistý problém, co se týče komunikace a informovanosti. Nejen pokud jde o zaměstnanecké výhody, ale hlavně celkově. V dotazníku se objevil dokonce komentář jednoho ze zaměstnanců, že někdy sami zaměstnanci neví, kdo má jakou úlohu na starost.

Vše je o dobré komunikaci. Jak má zaměstnanec přispívat ke splnění podnikových cílů, k efektivnosti své práce bez dostatku informací? Jestliže zaměstnanec nedostává potřebné množství informací, nemusí mít dobré vztahy nejen s vedením, ale i se spolupracovníky, přestává mít v těchto lidech důvěru, necítí se v práci dobře, a to může být důvod i k jeho fluktuaci.

3.3.1 Odborová organizace

Zaměstnanci by měli podle mě vědět více, co se týče členství v těchto odborech, což například na internetových stránkách *odborů Veby* velmi rozepsáno není. Mnozí lidé se takovýchto organizací možná vyhýbají, patrně z důvodu, že nemají čas se někde dále angažovat. Ale pokud mohou přispět k řešení pracovních vztahů na pracovišti

nebo k větším výhodám v kolektivní smlouvě, to jsou dobré důvody, proč být v odborové organizaci. Členství v této organizaci vyjde zaměstnance THP přibližně na necelých 250 Kč měsíčně (opět individuální). Zaměstnanci by měli tuto účast zvážit, měli by lepší přehled o dění společnosti a mohli by tyto informace šířit dále mezi nečleny odborů, zlepšila by se komunikace mezi nimi, též by mohlo dojít ke zlepšení jejich vzájemných vztahů. A hlavně by tu byla větší možnost realizace výhod, které si sami přejí.

Myslím, že by na stránkách odborů mělo dojít k zveřejňování více informací nejen ohledně samotného členství v odborech a propagace celé organizace, ale i o aktuálním chodu společnosti a různých novinkách. Ovšem jednalo by se pouze o veřejné informace, které si může zobrazit kdokoli, tudíž o důvěrné informace, které jsou pouze pro zaměstnance Veby, by jít i tak nemohlo.

3.3.2 Intranetové stránky

Vzhledem k tomu, že *intranetové stránky* slouží logicky pouze pro zaměstnance společnosti, ale není na nich dostatek informací, které by zaměstnanci měli, a především také chtěli vědět, stejně tak, jako na stránkách odborů. Nachází se zde informace o konaných výstavách, veletrzích apod. Je zde též možnost soukromého přihlášení, kde si zaměstnanec může například naplánovat dovolenou a vidí to samozřejmě pouze jeho příslušný vedoucí. Měl by být určen nějaký *hlavní* IT pracovník, správce intranetu, který bude tuto internetovou stránku více obstarávat, bude se jí více a intenzivněji věnovat. Vkládat tam více aktualit, informací o chodu společnosti, zkrátka všeho, co by zaměstnanci měli vědět, protože je důležité, aby byli zaměstnanci obeznámeni s tím, v jaké situaci se společnost během roku nachází.

Zlepšení těchto stránek by mělo být také v oblasti poskytování informací o zaměstnaneckých výhodách. Mělo by se zde objevovat, jaké příplatky, prémie a zaměstnanecké výhody společnost zaměstnancům poskytuje a ke každé výhodě několik dalších důležitých doplňujících informací. Například jak si ji sjednat, podmínky sjednání, podmínky využívání, její výhody apod. Dále by mohlo být součástí intranetu též například shrnutí (anonymní) ke každoročnímu hodnocení zaměstnanců, tj. souhrnné grafy a statistiky, stručné oznámení, jak toto hodnocení dopadlo – co je potřeba zlepšovat a v čem naopak zaměstnanci vynikají. Dále například statistiky aktuálního počtu zaměstnanců společnosti.

3.3.3 Pravidelné porady

Další možností, jak nejen zvyšovat informovanost zaměstnanců, jsou *schůze s jejich vedoucími*. Jejich součástí by mělo být projednávání uplynulého období od minulé porady, řešení chybných kroků a zamezení jejich opětovnému dělání, organizace práce jednotlivých pracovníků atd. Také díky nim může vedoucí pracovník zjistit například nějaké problémy a pomoci je účinně řešit.

Porada by měla být především efektivní, nesmí zaměstnance nudit. Přítomní zaměstnanci musí být soustředění, ačkoli udržet pozornost během nějaké delší porady vždy nejde. Proto by měl vedoucí zaměstnanec, pokud má naplánovanou delší poradu, po nějaké době udělat krátkou přestávku (cca po 30-45 minutách). S poradou souvisí potřeby sounáležitosti člověka, který chce být rovnoprávným členem kolektivu, sdílet s ostatními stejné hodnoty, a za pomoci porad, lze tyto potřeby uspokojovat. Zúčastnění by měli do porady též přispívat svými názory, připomínkami atd. Vedoucí by neměl během porady mluvit sám, prostor by měli dostat všichni, kteří jsou přítomni. Jejich názor by vedoucí neměl brát na lehkou váhu, přeci jen i on má tu pravomoc, aby se zaměstnanec cítil spokojený.

Přesně takové porady by, podle mě, měly fungovat i u zaměstnanců společnosti Veba. Navrhuji nejméně jednou do měsíce zorganizovat takovouto větší poradu vedoucím pracovníkem v příslušném úseku. Zamezilo by se tím neorganizovanosti práce, zbytečných problémů, zaměstnanci by byli více stmelení, více by mezi sebou komunikovali. Případně by se tu mohly řešit již zmíněné pochvaly.

Její konání by měl vedoucí pracovník vložit na stránky intranetu a případně ještě rozeslat emaily svým podřízeným. Dále by v této zprávě mělo být uvedeno kde a kdy se porada bude konat, pro koho je určena, co se na ní bude přibližně projednávat. Tato zpráva by měla být zaměstnancům doručena nejméně týden dopředu, aby se na ni mohli případně patřičně připravit.

Náklady na tyto porady by byly opět především časového charakteru. Započítává se do nich nejen samotný čas strávený na poradě. Vedoucí zaměstnanec by si měl připravit nějakou strukturu, případně prezentaci v počítači, se sepsanými body k projednání a během této schůze by je promítal na plátně. Jeho podřízení, podle emailu,

který by dostali, by si též mohli připravit například otázky, které by se mohly prodiskutovat při tomto sezení.

3.3.4 Informační kiosky

Je obecně známo, že technicko-hospodářští zaměstnanci mají sedavé zaměstnání. Každý je asi rád, když se může během pracovního dne v určené pauze zvednout ze židle a jít se projít, protáhnout se, u čehož se může pozastavit nad **informačním kioskem** neboli dotykovým panelem. Společnost nyní vlastní 6 těchto informačních kiosků. Ačkoli zaměstnancům TH chodí emaily, kde mají nějaké informace o zaměstnaneckých výhodách, stále by si přáli, dle průzkumu, informací více. A právě další z možností, jak v tomto zlepšit informovanost, jsou údaje obsažené v těchto kioscích. Přestože je v nich pro zaměstnance dostatek potřebných informací, chybí zde, stejně jako na intranetových stránkách, především podrobnější informace o tom, jaké benefity jsou jim poskytovány, tedy nejen stroze vypsané, ale s instrukcemi, které k nim zaměstnanec potřebuje vědět.

Co zaměstnance dále zajímá a co by měli vědět, jsou i zprávy o aktuálním dění ve společnosti, proto by neměla na kiosku chybět záložka „aktuality“. Další věcí, která by se mohla vyskytovat na obrazovce, by se týkala neplánovaných porad. Pokud by měla být svolána nějaká neočekávaná porada třeba nějakého úseku, tak (kromě emailové komunikace) by na tomto panelu mohlo být nápadně vyvěšeno oznámení (př. červeným písmem, případně blikající efekt písma apod.) ohledně těchto porad – kdy, kde, jakých zaměstnanců (např. z jakých úseků) se týká a také její téma.

Opět, jako u intranetových stránek, by se zde mohly objevovat zajímavé statistiky hodnocení zaměstnanců atd. Pokud by byly zavedeny navrhované příspěvky na kulturní a sportovní vyžití, v záložce „odbory VEBA“, by mohly být obsaženy informace co se týče konaných akcí, kurzů atd. na Broumovsku a okolí v dohledné době, na které jsou právě tyto příspěvky určeny.

Určitý IT pracovník, který tyto kiosky má na starost, by se měl tedy zaměřit také více na aktuality, a právě zmiňované zaměstnanecké výhody, které jsou pro každého zaměstnance velmi důležitým faktorem k jeho spokojenosti ve společnosti. Nakonec bych chtěla zmínit to, že je rozhodně dobré, že k těmto kioskům mají přístup nejen THP,

ale též dělničtí pracovníci, kteří to určitě velmi ocení, protože nemají takový přístup k počítačům, jako technicko-hospodářští pracovníci.

3.3.5 „Brožurka“ (nejen) pro nově přijaté zaměstnance

Co se informovanosti týče, prezentovala bych zde ještě mou další myšlenku zlepšení tohoto problému. Aby se informace o benefitech, které Veba a.s. poskytuje, dostaly i dále než mezi zaměstnance a z nich především mezi nově přijaté, ale samozřejmě i pro ostatní, kteří více informací chtějí, jak uvedli v dotazníku, navrhuji tisk malých **brožur**, které by se týkaly tohoto tématu. Mohly by se například přikládat zájemcům o práci k dotazníku, který dostávají při ucházení o místo k vyplnění, byly by k dostání například na vrátnici nebo u vedoucích pracovníků jednotlivých úseků.

Byly by v nich obsaženy opět jednotlivě vypsané benefity a k nim podstatné informace. Dále pak na poslední straně několik důležitých kontaktů, které by měl uchazeč o pracovní místo vědět.

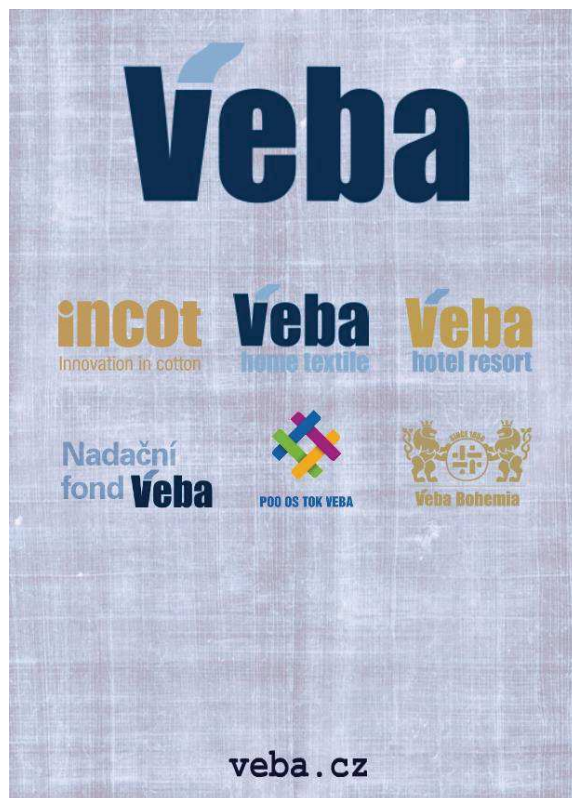
Tisk ceny jedné barevné brožury formátu A5, předpokládám kolem 20 listů, se pohybuje cca kolem 30-50 Kč. Navrhovala bych pro začátek 200 ks brožur. Náklady by mohly být tedy do 10 000 Kč. Plus nějaké náklady na návrh, což by ale mohl vytvořit nějaký zaměstnanec společnosti, nebyly by tedy díky tomu tak velké.

Pokusila jsem se sama o to, jak by například mohl vypadat obal brožury z obou stran (obrázek č. 5, obrázek č. 6). Navrhovala bych obal v barvě do modra, která se vyskytuje i na samotném logu společnosti, jednoduchý design, s vyzdvižením toho, že Veba nevyrábí pouze vybavení do domácností, jako je ložní povlečení, ubrusy atd., ale i oděvy.

Například oproti informačnímu kiosku je tento návrh lepší v tom, že se tyto informace mohou dostat nejen mezi zaměstnance společnosti, ale i dále mezi ostatní. Informační kiosek ale ovšem neslouží pouze pro informace o zaměstnaneckých výhodách, tudíž si myslím, že jsou informační prostředky přijatelné a každý má své výhody.



Obrázek č. 5: Návrh přední strany brožury (Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek č. 6: Návrh zadní strany brožury (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4 Zavedení 13. platu

Člověk chce uživit sebe a svou rodinu, poskytnout jí základní fyziologické potřeby a nejlépe ještě něco víc, co sice k životu třeba nutně nepotřebuje, ale díky tomu se cítí šťastnější, spokojenější. Tudíž má motivaci lépe odvádět svou práci. Proto se asi není čemu divit, že 13. plat je nejvíce chtěná zaměstnanecká výhoda. Peníze jsou většinou na prvním místě při výběru práce a s každým jejich zvýšením v průběhu let je zaměstnanec spokojenější a spokojenější.

Průměrný výdělek THP byl za rok 2017 28 857 Kč, tedy přibližně 28 900 Kč. Budu předpokládat, že zaměstnanci mají podepsané prohlášení k dani, uplatňují slevu na poplatníka (2 070 Kč). Také budu brát v potaz to, že mají průměrně 2 děti, na které též uplatňují slevy (1. dítě – 1 267 Kč, 2. dítě – 1 617 Kč). TH zaměstnanců je nyní ve společnosti 228. Průměrné náklady zaměstnavatele i zaměstnance, při vycházení z průměrné hrubé mzdy z loňského roku na další plat navíc pro THP, by byly následující:

Tabulka č. 10: Přibližné náklady při zavedení 13. platu pro THP (Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrná hrubá mzda na 1 zaměstnance	28 900 Kč
Sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatele	7 225 Kč + 2 601 Kč = 9 826 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na 1 zaměstnance	38 726 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na všechny THP	38 726 Kč * 228 THP = 8 829 528 Kč
Sociální a zdravotní pojištění zaměstnance	1 879 Kč + 1 301 Kč = 3 180 Kč
Superhrubá mzda	28 900 Kč + 9 826 Kč = 38 726 Kč → 38 800 Kč
Záloha na daň	5 820 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Daňové zvýhodnění na děti	1 267 Kč + 1 617 Kč = 2 884 Kč
Odvedená záloha na daň po slevě	866 Kč
Částka k výplatě	24 854 Kč

Pro společnost by zavedení 13. platu pro THP zaměstnance znamenalo skoro 9 000 000 Kč. Ačkoli je společnost momentálně ztrátová, dalo by se o tomto kroku uvažovat opět v případě, pokud by se společnosti lépe dařilo. Zaměstnance to podnítl pracovat usilovněji a výkonněji.

Ovšem pokud by se měl zavést 13. plat pouze pro TH zaměstnance, zcela jistě by se u dělnických pracovníků zvýšila demotivace. Nebyl by to férový krok společnosti vůči dělnickým pracovníkům, kterých je skoro třikrát více než technicko-hospodářských pracovníků. Tedy pokud by se měl 13. plat zavést pro všechny zaměstnance, náklady při průměrné mzdě, která byla v roce 2017, tedy cca 22 500 Kč, při stejných podmínkách jako při 13. platu THP, by byly následující:

Tabulka č. 11: Přibližné náklady při zavedení 13. platu (Zdroj: Vlastní zpracování)

Průměrná hrubá mzda na 1 zaměstnance	22 500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatele	5 625 Kč + 2 025 Kč = 7 650 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na 1 zaměstnance	30 150 Kč
Mzdové náklady zaměstnavatele na všechny THP a D	30 150 Kč * 850 (THP + D) = 25 627 500 Kč
Sociální a zdravotní pojištění zaměstnance	1 463 Kč + 1 013 Kč = 2 476 Kč
Superhrubá mzda	22 500 Kč + 7 650 Kč = 30 150 Kč → 30 200 Kč
Záloha na daň	4 530 Kč
Sleva na poplatníka	2 070 Kč
Daňové zvýhodnění na děti	1 267 Kč + 1 617 Kč = 2 884 Kč
Daňový bonus	424 Kč
Částka k výplatě	20 448 Kč

Tyto náklady, které jsou něco málo přes 25,5 mil. Kč, by byly ovšem příliš vysoké vzhledem k tomu, v jaké finanční situaci se společnost nyní nachází. Opět navrhuji 13. plat jen v případě, až se společnosti začne lépe dařit, jako to bylo kdysi

zavedeno – tedy v podobě roční odměny při splnění ukazatele EBITDA, pokud se společnosti dařilo. Tedy zaměstnance to pobídne pracovat usilovněji, aby společnost prosperovala a jim se dostalo onoho třináctého platu.

3.5 Stručné shrnutí a přínosy návrhů řešení

Navrhla jsem takové motivační prostředky a nápady, aby bylo možné alespoň nějakou část z nich zrealizovat co nejdříve, bez větších finančních nákladů. Některé dokonce ani žádné finanční náklady nepotřebují, důležitý je u nich čas a ochota určitých lidí k tomu, aby se snažili o to, aby mezi všemi pracovníky vládla hlavně dobrá atmosféra a spokojenost. U návrhů, kde hrály roli finanční prostředky jsem se jim snažila co nej přesněji přiblížit, tedy kolik by taková změna společnosti stála. Myslím ale, že pokud by se tyto náklady vylepšením věnovaly, společnosti by se to časem vrátilo. Tyto návrhy přispějí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a k vyššímu pracovnímu výkonu.

Zaměstnanec by měl vědět, že si ho jeho nadřízený váží, a samozřejmě to samé musí platit i naopak. Pokud vedoucí pracovník bude častěji chválit své podřízené, zlepší se nejen jejich **vztahy**, zaměstnanec stoupne i v očích jeho spolupracovníků. Zvýší se jeho **produktivita** a bude lépe vykonávat svou práci. V každé společnosti jsou důležité dobré vztahy mezi spolupracovníky a s jejich nadřízenými, protože nikdo nechce pracovat v kolektivu, kde jsou v těchto ohledech problémy. K tomu by mohly dopomoci i pravidelné porady, kdy spolu zaměstnanci budou více komunikovat a například hledat společná východiska případných problémů. Zvýší se díky nim informovanost zaměstnanců, což přispěje ke zvýšení jejich **jistoty zaměstnání**.

Nejen porady přispívají k vyšší informovanosti, zaměstnanci musí dostávat informace z více informačních zdrojů a častěji, aby měli neustálý přehled. K tomu by měla sloužit větší spolupráce s odbory, lepší zpracování a obhospodařování intranetových stránek a informačních kiosků, kde mohou zaměstnanci sledovat nejen novinky, ale i přehled o benefitech, které jim jsou nabízeny, což umožní i brožura zaměřená přesně na tento problém.

Kulturní a sportovní vyžití zaměstnancům pomůže odreagovat a uvolnit se. Přispěje to ke **spokojenosti** pracovníka, přinese mu to nové poznatky, nové přátele. Nejen,

že bude více **efektivní**, bude přicházet s novými nápady, ale díky novým kontaktům lze například získat nové zakázky.

Také možné budoucí zavedení třináctého platu zvýší **motivaci** k vyšší **výkonnosti** v práci. Tento návrh ale není možné v nejbližší době zavést, jelikož je společnost ztrátová. Do budoucna je to ale silný motivační prostředek pro zaměstnance.

Zavedením mých návrhů by se zvýšila nejen spokojenost zaměstnanců, ale i produktivita práce, která v posledních letech spíše klesá. Pokud by se prozatím pominul návrh na zavedení třináctého platu, ostatní návrhy nejsou nijak finančně nákladné a s jejich brzkým zavedením mohly by pomoci tomu, aby od roku 2015 stále klesající produktivita začala znovu stoupat, v příštím roce alespoň o 2 % (pokud by se přidaná hodnota a počet pracovníků v čase snížil přibližně podobně, ale méně, než v předešlém roce, přidaná hodnota by se mohla pohybovat kolem 320 000 tis Kč, počet pracovníků cca 815, produktivita práce z přidané hodnoty by byla 392 638 Kč na jednoho pracovníka, což by byl oproti roku 2017 nárůst o 2,01%). Jelikož rok 2017 zaznamenává již menší pokles produktivity práce, než to bylo v roce 2015 a 2016, lze předpokládat, že s následujícími roky by mohla mít opět rostoucí trend. Výpočet produktivity s porovnáním zavedení návrhů není bohužel zcela adekvátní, jelikož produktivita je vypočítána za zaměstnance TH dohromady s dělnickými profesemi.

ZÁVĚR

Jak již bylo řečeno, dobře zvolený motivační systém má význam ve společnosti v podobě spokojenosti zaměstnanců a vyšší pracovní výkonnosti. Cílem této práce bylo, z teoretických východisek a analýzy stávajícího motivačního systému v textilní společnosti Veba, navrhnout možné změny, které by měly pomoci k vyšší spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců TH.

V první kapitole této práce je ve většině z knižních zdrojů vypracována teoretická část předně se zabývající motivací jako obecného pojmu, motivačními teoriemi, řízení a hodnocení výkonu a též v neposlední řadě nejdůležitější část práce – odměňování zaměstnanců.

Druhá kapitola se zabývá textilními závody VEBA, a.s. Je analyzován motivační systém TH zaměstnanců v této společnosti. Následuje dotazníkové šetření mezi TH zaměstnanci, kde bylo osloveno 206 těchto pracovníků. Nejvíce je motivuje mzda, dále pochvala či uznání od svého podřízeného, které ale není tolik časté. Zaměstnancům se jeví nejlákavější odměnou týden dovolené navíc nad rámec uvedený v Zákoníku práce, hojně využívají příspěvku na penzijní připojištění a nejvíce by uvítali zaměstnaneckou výhodu v podobě 13. platu. Nejen nově přijatí, ale i zaměstnanci pracující ve společnosti delší dobu, by uvítali více informací ohledně nabízených zaměstnaneckých výhod.

Pomocí těchto podkladů jsem se snažila přijít s možnými řešeními, které by vylepšily stávající systém. V prvé řadě jsem toho názoru, že odměňování pracovníků není pouze o penězích. Zaměstnanec se musí hlavně cítit spokojený, klidný, musí se nacházet v přátelském prostředí. Navrhla jsem pravidelnější pochvaly zaměstnancům, ze stran jejich vedoucích pracovníků, za odvedenou práci. Měla by se tím zlepšit nálada pracovníků, vztahy mezi nimi a jejich vedoucími a tím zlepšit celková atmosféra. Dále si myslím, že si člověk musí občas odpočinout od každodenního stresu, jít do společnosti, poznat nové přátele. Proto můj další nápad jsou příspěvky na kulturní a sportovní aktivity. Tyto příspěvky by ovšem hradily odbory pouze svým členům. Ale v dalším návrhu řeším členství v těchto odborech, kde by si každý zaměstnanec měl rozmyslet, proč právě do této odborové organizace vstoupit. Samozřejmě nejen kvůli těmto příspěvkům, ale mohli by ve větším počtu spíše realizovat nějaké další výhody, které si přejí.

Pokud mají mít zaměstnanci přehled nejen o zaměstnaneckých výhodách, ale i o celkovém dění ve společnosti, mělo by se více zaměřit na to, jak tyto informace mohou dostat. Ve společnosti jsou zavedeny intranetové stránky, na které mají přístup pouze zaměstnanci společnosti. Tedy nevidím důvod, proč na ně nepřidávat více aktuálních informací o chodu společnosti. Též by měla být věnována pozornost právě zaměstnaneckým výhodám, které by tu mohly být dopodrobna vysvětleny. Stejně tak jako intranet poskytuje důležité informace zaměstnancům, navrhuji podobný systém poskytování těchto informací i v informačních kioscích, které jsou aktuálně přístupné v Polici nad Metují, Broumově-Olivětině i sídle společnosti pro všechny zaměstnance, kteří je mohou shlédnout například v polední pauze.

Zavedení pravidelných poctivých porad. Předěšlo by se problémům v organizaci práce, zaměstnanci by byli více sjednocení a lépe by spolu komunikovali.

Dostat informace o poskytovaných výhodách i (nejen) mezi veřejnost a nově přijaté pracovníky by se dalo zajistit pomocí brožurek, které by byly k dostání například na recepci, u řídicích pracovníků apod. V těchto brožurkách by byly informace ke každé výhodě, protože i člověka, který se uchází o místo v nějaké společnosti jistě zajímá, jaké benefity společnost nabízí.

Samozřejmě odměňování není pouze peněžního charakteru, ale pro spoustu lidí určitě předně důležitý faktor při výběru zaměstnání. Tato práce je zaměřená na TH pracovníky, ovšem v tomto případě by se zavedení třináctého platu týkalo i dělnických pracovníků, vůči kterým by jistě nebylo férové, kdyby THP tohoto platu dostávali a oni ne. Náklady jsou příliš vysoké vzhledem k finanční situaci společnosti, takže momentálně to možné není. Do budoucna to je ale určitě silný motivační prostředek pro všechny zaměstnance, pokud by společnost o třináctém platu uvažovala, jako to bylo kdysi – v podobě roční odměny při splnění ukazatele EBITDA, přispívat k tomu mohou velkou částí oni sami.

Pohled na tento problém není ovšem jednoduchý, i ten nejdokonalejší motivační systém nepřispívá jako jediný k vysoké produktivitě práce. Důležité jsou tu i jiné aspekty, jako například schopní pracovníci. Protože zaměstnanec musí být nejen vhodně motivovaný, ale i schopný, aby došlo k jeho výkonu. Společnost musí mít kvalifikované zaměstnance, kteří svou práci dobře zvládají, jsou samostatní a zdatní. Dalším problémem spočívá v nedostatku zakázek. Jakmile nebude mít společnost zakázky, ani vysoká produktivita práce společnosti nezajistí, že bude mít odbyt. Důležitým faktorem jsou též dodavatelé,

či zákazníci, zejména ti klíčoví, od kterých by se neměly zpozdit důležité platby. Vysoká konkurence též ovlivňuje, jak zaměstnanci přistupují ke své práci. Pokud vidí u jiných společností lepší příležitosti a prostředky motivace, mohlo by je to donutit k fluktuaci. Proto by se měla společnost snažit zvolit ty nejlepší možné přístupné motivační prostředky pro své zaměstnance, aby se nejen nesnižovala jejich produktivita, ale aby chtěli ve své práci i nadále setrvat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a kolektiv, 2007. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 3. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.
- BRODSKÝ, Jan, 2014. *Time management*. 1. vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy, o. p. s., 110 s. ISBN 978-80-905247-9-8.
- ČESKO, 2017. Zákoník práce 262/2006 Sb.. In: *Sbírka zákonů*. Ostrava: Sagit, a. s. Úplné znění, č. 1170. ISBN 978-80-7488-202-9.
- Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Hradci Králové, [2017]. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2017-12-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xh/>
- Český statistický úřad: Pracovní neschopnost pro nemoc a úraz, 2015. *Český statistický úřad: veřejná databáze* [online]. Praha [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zdravotnictvi_lide
- Český statistický úřad: Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2017, [2018] *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2017>
- DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vydání. Praha: Grada publishing, a.s., 196 s. ISBN 80-247-1589-9.
- FORSYTH, Patrick a Jitka NOVÁKOVÁ, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- HABART, Ondřej. Jak se stát členem? In: *www.odbory-veba.org* [online]. Broumov: POO OS TOK VEBA, ©2018 [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.odbory-veba.org/jak-se-st%C3%A1t-%C4%8Dlenem.php>

- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ, 2013. *Personální strategie: Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- CHRÁSKA, Miroslav, 2016. *Metody pedagogického výzkumu: Základy kvantitativního výzkumu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 256 s. ISBN 978-80-247-5326-3.
- JEDINÁK, Petr, 2012. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. 1. vydání. Zlín: Radim Bačuvčík-VeRBuM, 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KOUSAL, Zdeněk, 2017a. *Email 1*. © VEBA, textilní závody a. s. Broumov, [e-mailová komunikace] 15. 11. 2017 11:06 [cit. 2017-11-15].
- KOUSAL, Zdeněk, 2017b. *Email 2*. © VEBA, textilní závody a. s. Broumov, [e-mailová komunikace] 24. 11. 2017 13:40 [cit. 2017-11-25].
- KOUSAL, Zdeněk, 2017c. *Email 3*. © VEBA, textilní závody a. s. Broumov, [e-mailová komunikace] 11. 12. 2017 11:36 [cit. 2017-12-12].
- KOUSAL, Zdeněk, 2018a. *Email 4*. © VEBA, textilní závody a. s. Broumov, [e-mailová komunikace] 23. 02. 2018 11:14 [cit. 2018-02-28].
- KOUSAL, Zdeněk, 2018b. *Email 5*. © VEBA, textilní závody a. s. Broumov, [e-mailová komunikace] 07. 03. 2018 09:12 [cit. 2018-03-07].
- KOUSAL, Zdeněk, 2018c. *Email 6*. © VEBA, textilní závody a. s. Broumov, [e-mailová komunikace] 21. 03. 2018 07:34 [cit. 2018-03-21].

- KOUSAL, Zdeněk, 2018d. *Email 7*. © VEBA, textilní závody a. s. Broumov, [e-mailová komunikace] 20. 04. 2018 11:51 [cit. 2018-04-20].
- KOUSAL, Zdeněk, 2017d – ústní sdělení (vedoucí odboru personalistika, úsek: personální ředitel, Přadlácká 89, Broumov) dne 27. 10. 2017.
- KOUSAL, Zdeněk, 2017e – ústní sdělení (vedoucí odboru personalistika, úsek: personální ředitel, Přadlácká 89, Broumov) dne 15. 11. 2017.
- KOUSAL, Zdeněk, 2017f – ústní sdělení (vedoucí odboru personalistika, úsek: personální ředitel, Přadlácká 89, Broumov) dne 24. 11. 2017.
- KOUSAL, Zdeněk, 2017g – ústní sdělení (vedoucí odboru personalistika, úsek: personální ředitel, Přadlácká 89, Broumov) dne 08. 12. 2017.
- KOUSAL, Zdeněk, 2018e – ústní sdělení (vedoucí odboru personalistika, úsek: personální ředitel, Přadlácká 89, Broumov) dne 23. 02. 2018.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- Management mania: Fluktuace zaměstnanců, © 2011-2016. *Management mania* [online]. Wilmington, USA, 03.04.2015 [cit. 2017-11-26]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/fluktuace-zamestnancu>
- MAŘÍK, K, 2014. Důchodový věk – tabulka a kalkulačka důchodového věku. In: <https://www.naseduchody.cz> [online]. 19.04.2014, 22.12.2017 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: https://www.naseduchody.cz/clanek_45-duchodovy-vek-kalkulacka.html
- MYŠÁK, Jiří, 2017. *Příručka řízení*. VEBA, textilní závody a.s., PAPILLONS a.s. Broumov, 95 s.
- NĚMEC, Otakar, Petr BUCMAN a Martin ŠIKÝŘ, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 124 s. ISBN 978-80-7408-083-8.
- PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ, 2015. *Manažerské případové studie*. 1. vydání. Praha: Press21 s.r.o., 145 s. ISBN 978-80-905181-7-9.
- PELÁN, Karel, 2017 - ústní sdělení (vedoucí odboru hlavní controller, úsek: finanční ředitel, Přadlácká 89, Broumov) dne 27. 09. 2017.
- PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

- SHAMMOT, Marwan, 2014. The Role of Human Resources Management Practices Represented by Employee's Recruitment and Training and Motivating in Realization Competitive Advantage. *International Business Research* [online]. Vol 7, No. 4, s. 58, 62. [vid. 2017-12-02]. DOI: 10.5539/ibr.v7n4p55. ISSN 1913-9012. Dostupné z: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/35379>
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 272 s. ISBN 978-80-271-0413-0.
- SUCHÝ, Jiří, Petr PAPÁNEK a Pavel NÁHLOVSKÝ, 2016. *Šest pilířů manažerského úspěchu: jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 144 s. ISBN 978-80-247-5868-8.
- THORNTONOVÁ, Sarah, 2016. *Sedm dní ve světě umění*. 1. vydání. Zlín: KNIHA ZLÍN, 243 s. ISBN 978-80-7473-431-1.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VEBA. [©2002]. *Czech manufacturer of top quality Clothing fabrics, African brocades, Voiles and Prints* [online]. ©VEBA, textilní závody a. s. [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.veba.cz/cs/>
- VEBA, textilní závody, 2017. *[Kolektivní smlouva]*. Broumov.
- VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2012. *Oficiální server českého soudnictví* [online], Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2017-11-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

D	dělnický (pracovník)
EBITDA	zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace
HV	hospodářský výsledek
TH	technicko-hospodářský
THP	technicko-hospodářský pracovník
UPH	upravená přidaná hodnota

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Hierarchie potřeb.....	17
Obrázek č. 2: Logo Veba, a.s.	34
Obrázek č. 3: Organizační struktura VEBA a PAPILLONS.....	38
Obrázek č. 4: Organizační schéma TH pracovních míst	40
Obrázek č. 5: Návrh přední strany brožury.....	79
Obrázek č. 6: Návrh zadní strany brožury.....	79

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Složky celkové odměny	32
Tabulka č. 2: Vývoj zaměstnanců, mzdových nákladů a nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění v letech 2013-2017.....	43
Tabulka č. 3: Průměrná mzda	43
Tabulka č. 4: Výše stanovené mzdy pro jednotlivé mzdové stupně	44
Tabulka č. 5: Výše věrnostních a jubilejních odměn.....	47
Tabulka č. 6 Výše směnového zvýhodnění.....	48
Tabulka č. 7: Osobní náklady, přidaná hodnota, produktivita práce z přidané hodnoty a osobní náklady z přidané hodnoty za roky 2013-2017	51
Tabulka č. 8: Průměrné procento pracovní neschopnosti v letech 2013-2017	53
Tabulka č. 9: Přibližné náklady při zavedení příspěvku na kulturní a sportovní akce	74
Tabulka č. 10: Přibližné náklady při zavedení 13. platu pro THP	80
Tabulka č. 11: Přibližné náklady při zavedení 13. platu.....	81

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Nejvyšší dosažené vzdělání TH zaměstnanců	41
Graf č. 2: Počet odpracovaných let TH zaměstnanců	41
Graf č. 3: Nemocnost v letech 2013-2017	52
Graf č. 4: Nemocnost THP za roky 2013-2017	54
Graf č. 5: Nemocnost D za roky 2013-2017	54
Graf č. 6: Míra fluktuace v letech 2000-2016	55
Graf č. 7: Otázka č. 1	57
Graf č. 8: Otázka č. 2	59
Graf č. 9: Otázka č. 3	59
Graf č. 10: Otázka č. 4 – zaměstnanecké výhody	60
Graf č. 11: Otázka č. 4 – možnost povýšení	61
Graf č. 12: Otázka č. 4 – vztahy se spolupracovníky	61
Graf č. 13: Otázka č. 4 – vztahy s nadřízenými	62
Graf č. 14: Otázka č. 4 – podmínky na pracovišti	62
Graf č. 15: Otázka č. 4 – celková komunikace	63
Graf č. 16: Otázka č. 5	63
Graf č. 17: Otázka č. 6	64
Graf č. 18: Otázka č. 7	65
Graf č. 19: Otázka č. 8	66
Graf č. 20: Otázka č. 9	66
Graf č. 21: Otázka č. 10	67
Graf č. 22: Otázka č. 11	68
Graf č. 23: Otázka č. 12	68
Graf č. 24: Otázka č. 13	69

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Vztah mezi motivací a výkonem	19
Vzorec č. 2: Produktivita práce z přidané hodnoty	21
Vzorec č. 3: Osobní náklady k přidané hodnotě	21
Vzorec č. 4: Upravená přidaná hodnota	42

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Škodová a studuji na Vysokém učení technickém v Brně obor Ekonomika podniku na Fakultě podnikatelské. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění tohoto dotazníku pro mou bakalářskou práci, díky kterému zjistím Vaši spokojenost s motivačním systémem VEBA, textilní závody a.s. Dotazník je anonymní, získané informace nebudou nijak zneužity a budou použity pro návrh zvýšení motivace technicko-hospodářských pracovníků ve společnosti a též budou k dispozici pro vedení společnosti. Vyplnění dotazníku Vám zabere maximálně 5 minut.

Mockrát děkuji za Váš čas a upřímné odpovědi.

Prosím, zakroužkujte jednu z odpovědí, kterou považujete za nejvhodnější.

Cítíte se v práci celkově dostatečně motivován/a?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Co Vás nejvíce motivuje k vyšší výkonnosti v práci?

- a) zaměstnanecké výhody
- b) mzda
- c) pochvala, uznání od nadřízeného
- d) kariérní postup
- e) jiné, popřípadě jaké?

Myslíte si, že Vaše měsíční odměna odpovídá Vaším pracovním výkonům?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Jak jste spokojen/a s následujícími faktory ovlivňující Vaši práci?

Zakroužkujte, prosím, vybranou odpověď v každém řádku.

1	2	3	4	5
spokojen/a	spíše spokojen/a	nevím	spíše nespokojen/a	nespokojen/a

Zaměstnanecké výhody 1 2 3 4 5

Možnost povýšení 1 2 3 4 5

Vztahy se spolupracovníky 1 2 3 4 5

Vztahy s nadřízenými 1 2 3 4 5

Podmínky na pracovišti – hluk, osvětlení, teplota... 1 2 3 4 5

Celková komunikace – se spolupracovníky, s nadřízenými, dění ve společnosti...

1 2 3 4 5

Víte, jaké zaměstnanecké výhody jsou Vám poskytovány?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

Uvítal/a byste více informací ohledně zaměstnaneckých výhod, které jsou Vám nabízeny?

- a) ano
- b) ne, je mi to jedno
- c) ne, vím o nich vše

Která ze zaměstnaneckých výhod je pro Vás nejatraktivnější?

- a) závodní stravování
- b) návštěva Wellness centra
- c) týden dovolené navíc
- d) penzijní připojištění
- e) investiční životní pojištění
- f) věrnostní či jubilejní odměny
- g) jiné, jaké?

Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste uvítal/a, aby Vám byla poskytována?

- a) příspěvky na kulturní a sportovní akce
- b) zvýhodněné půjčky zaměstnancům
- c) třináctý plat
- d) jiná, popřípadě jaká?

Je pro Vás důležitá osobní pochvala od Vašeho nadřízeného?

- a) ano
- b) je mi to jedno
- c) ne

Dostáváte osobní pochvaly za odvedenou práci od svého nadřízeného?

- a) ano
- b) ne

Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

- a) velmi dobrá
- b) celkem dobrá
- c) spíše horší
- d) špatná, popřípadě proč?

Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- a) Základní vzdělání
- b) Vyučen/a
- c) Středoškolské vzdělání s maturitou
- d) Vyšší odborné vzdělání
- e) Vysokoškolské bakalářské (Bc., BcA.,)
- f) Vysokoškolské (Ing., Mgr., aj.)

Jak dlouho ve společnosti pracujete?

- a) méně než rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-5 let
- d) 6-10 let
- e) více než 10 let

Děkuji za vyplnění dotazníku a přeji příjemný den.